

Universidade do Minho
Instituto de Educação

Elsa Cristina Costa Freitas

O processo de socialização e a análise de funções no âmbito do desenvolvimento da qualidade - estudo de caso numa Associação de Desenvolvimento Local

Outubro 2012



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Elsa Cristina Costa Freitas

**O processo de socialização e a análise
de funções no âmbito do desenvolvimento
da qualidade - estudo de caso numa
Associação de Desenvolvimento Local**

Relatório de estágio
Mestrado em Educação
Área de Especialização em Formação, Trabalho
e Recursos Humanos

Trabalho realizado sob orientação da
Doutora Leonor Maria de Lima Torres

Outubro 2012

DECLARAÇÃO

Nome: Elsa Cristina Costa Freitas

Endereço eletrónico: cinhafreitas@gmail.com

Telefone: 934227682

Número do Bilhete de Identidade: 13545347

Título do relatório de estágio: O processo de Socialização e a Análise de Funções no âmbito do Desenvolvimento da Qualidade – Estudo de Caso numa Associação de Desenvolvimento Local

Orientador: Doutora Leonor Lima Torres

Ano de conclusão: 2012

Designação do Mestrado ou do Ramo de Conhecimento do Doutoramento: Mestrado em Educação, Área de Especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTES RELATÓRIOS DE ESTÁGIO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 31 de Outubro de 2012

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Nenhuma investigação acontece isoladamente, é sempre necessário ter-se a humildade de reconhecer que, o mesmo só se torna possível, através da relevante contribuição e cooperação de algumas pessoas e instituições. Finda esta etapa formativa, é chegado o momento de formalizar o agradecimento a todos aqueles que contribuíram para que alcançasse os objetivos a que me propus.

Foi uma longa e enriquecedora jornada que me brindou com diversas experiências a nível pessoal e profissional conduzindo-me até este momento. Esse processo de amadurecimento enquanto pessoa e futura profissional não poderia ter sido conseguido sem a convivência com, família, amigos, professores, colegas, entre outros.

Àqueles que ouvindo e partilhando, questionando e respondendo, criticando e elogiando, assim, tão generosamente me acompanharam na realização deste estudo um bem-haja. Obrigado,

Quero agradecer em primeiro lugar à minha família, especialmente à minha mãe Aurora Costa que em muito me ajudou nesta etapa formativa e à minha irmã Catarina Freitas pela compreensão e atitude.

Um agradecimento com especial carinho ao meu namorado António Esteves, por todo o apoio e conforto que me proporcionou nesta fase delicada.

Agradeço aos colaboradores da organização de estágio, principalmente ao Paulo Fernandes e à Sílvia Matos por toda a cooperação manifestada, a sua ajuda foi sem dúvida preciosa.

Um especial agradecimento à minha colega de estágio Eliana Valada que foi legitimamente um benefício poder ultrapassar esta fronteira juntas.

Elevo também um agradecimento aos membros da administração da ADLML, à Doutora Gabriela e ao Doutor Serra que me acolheram o estágio curricular.

A minha gratidão a todos os meus amigos que foram fonte de motivação e acompanhamento.

Manifesto o meu sincero agradecimento à minha orientadora de estágio Doutora Leonor Lima Torres, que foi a pessoa primordial desta intervenção/investigação.

A todos os mencionados o mais sincero e convicto agradecimento.

**O Processo de Socialização e a Análise de Funções no âmbito do Desenvolvimento De
Qualidade - Estudo de Caso numa Associação de Desenvolvimento Local**

Elsa Cristina Costa Freitas

Relatório de Estágio

Mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos

2012

RESUMO

A análise de funções, nos nossos dias, mais do que um mero indicativo de práticas no interior de uma organização, representa um conjunto de dinâmicas que contribuem verdadeiramente para um desenvolvimento da qualidade. O objetivo do presente estudo salienta a importância desta prática no âmbito de uma associação de desenvolvimento local. Sugere uma reestruturação na planificação de recursos humanos e consequentemente uma reorganização no planeamento organizacional.

A problemática deste estudo incide sobre *O processo de socialização e a análise de funções no âmbito do desenvolvimento da qualidade*, que orientou toda esta intervenção/investigação. Pretendeu-se discutir e perceber de que forma a dispersão de funções e/ou polivalência dos colaboradores influencia o desempenho dos recursos humanos e da organização. Para tal, incrementou-se um processo de descrição e análise de funções através da técnica de entrevista, que teve como objetivos, para além de evidenciar ou não a dispersão e/ou polivalência de funções, o planeamento de recursos humanos e planeamento organizacional, assim como o recrutamento de seleção e possibilidade de formação para os atuais e novos colaboradores. Recorreu-se também à observação direta não participante e à análise documental que se difundiram numa análise mais heurística.

Numa organização nenhum processo ocorre isoladamente, existe uma multiplicidade de fatores que influenciam mutuamente as dinâmicas de qualquer setor de atividade. Reestruturar a planificação de recursos humanos pressupõe, entre outros fatores, questionar a socialização dos intervenientes neste processo, os colaboradores, entendidos como polivalentes que tentam dar resposta à dispersão de funções. Através da reflexão que desenvolvemos ao longo do processo de estágio, nomeadamente a partir da interpretação da informação obtida, concluímos que os colaboradores são capacitados de competências transversais que permitem manter a organização em pleno funcionamento de modo a contribuir para a melhoria contínua. Que por sua vez, pressupõe uma adaptação flexível dos colaboradores à dispersão e polivalência de funções na organização, implicando portanto, que esteja subjacente um processo de socialização estruturado de acordo com esta dinâmica de funcionamento, de modo a contribuir para a desenvolvimento do desempenho da qualidade da associação.

The Socialization Process and Analysis Functions in the Development Quality

Case Study in Local Development Association

Elsa Cristina Costa Freitas

Professional Practice Report

Master in Education – Training, Work And Human Resources

University of Minho

2012

Abstract

Nowadays, the functions analysis, more than an indication of the performances inside of an organization, represents a portion of dynamics with the intention of develop the quality system. The current study objective is to stress this practice importance in the context of a local development association. It suggests to restructure the human resources planning and to reorganize the organizational planning.

This study subject is called “*The socialization process and the function analysis on the quality development*”, question that followed all the intervention/investigation. The goal was to argue and understand how the functions dispersion and/or multi-skilling of the employees influence the human resources and the organization performance. To achieve this goal, was implemented a functions analysis trough the interview technique, to assess (or not) the dispersion and/or versatility of functions, the human resources planning, the organizational planning, the recruitment and selection processes and the possibilities of new trainings for the employees. We used the nonparticipating direct observation and documental analysis that contributed to a more heuristic analysis.

In an organization, none process occurs alone. There are a lot of factors that contribute to all activity sectors dynamics. To remake the human resources planning, we need to ask about the process actors’ socialization and the multi-skilling of the employees, who try to respond to functions dispersion.

With all reflections that we built along the period of training, particularly after the data interpretation, we realize that employees have many soft skills that maintain the full operation organization and contribute to continuous improvement. This topic requires the soft adaption of employees to multi-skilling and dispersion functions on organization. To achieve this goal is required a socialization process according dynamic operations, contributing to the improvement of quality system in the organization.

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE SIGLAS E ABREVIATURAS	xi
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES.....	xii
ÍNDICE DE TABELAS.....	xii
I. INTRODUÇÃO.....	1
II. ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DO ESTÁGIO	3
II.I. CARACTERIZAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO DE ESTÁGIO	3
II.II. CARACTERIZAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO	10
II.III. DIAGNÓSTICO DE INTERESSES E/OU NECESSIDADES	11
II.IV. OBJETIVOS DE INTERVENÇÃO/INVESTIGAÇÃO	13
III. ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA PROBLEMÁTICA DE ESTÁGIO	16
III.I. EDUCAÇÃO/FORMAÇÃO E CONTEXTOS DE TRABALHO	16
III.I.I. COMPETÊNCIAS E EMPREGABILIDADE - <i>um novo contexto de trabalho</i>	19
III.II. DESENVOLVIMENTO DA QUALIDADE	25
III.III. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	29
III.IV. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE FUNÇÕES	33
III.IV.I. PROPÓSITO DA DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE FUNÇÕES NA GRH.....	33
III.IV.II. NOÇÕES BÁSICAS.....	35
III.IV.III. DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES	38
III.IV.IV. ANÁLISE DE FUNÇÕES.....	39
III.IV.V. OBJETIVOS DA DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE FUNÇÕES	41
III.IV.VI. FASES PARA IMPLEMENTAR UM PROGRAMA DE DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE FUNÇÕES	44

III.IV.VII. PRINCIPAIS TÉCNICAS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO DA DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE FUNÇÕES	46
III.IV.VIII. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE FUNÇÕES E MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	48
III.V. PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO	49
IV. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DO ESTÁGIO	52
IV.I. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA	52
IV.II. FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA	55
IV.II.I. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS	58
IV.II.II. INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	64
V.APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DO PROCESSO DE INTERVENÇÃO/INVESTIGAÇÃO....	66
V.I. DESEMPENHO DE FUNÇÕES EM CONTEXTO DE TRABALHO – <i>OBSERVAÇÃO</i>	66
V.II. COMPONENTES DO POSTO DE TRABALHO: DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA FUNÇÃO – <i>ENTREVISTA</i>	70
V.II.I. IDENTIFICAÇÃO DO POSTO DE TRABALHO – <i>ENTREVISTA</i>	70
V.II.II. DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO – <i>ENTREVISTA</i>	72
V.II.III. ANÁLISE DA FUNÇÃO – <i>ENTREVISTA</i>	78
V.III. RECURSOS HUMANOS E A QUALIDADE ORGANIZACIONAL - <i>PROBLEMATIZAÇÃO DOS DADOS</i>	86
VI. CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
VII. BIBLIOGRAFIA	97
VII.I. BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA.....	97
VII.II. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	101
VII.III. REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS	102
VII.IV. WEBGRAFIA	102
VIII. APÊNDICES E ANEXOS.....	103

ÍNDICE DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- (AA) Apoio Administrativo
- (AF) Análise de Funções
- (ADLML) Associação e Desenvolvimento Local Minho-Lima
- (APCER) Associação Portuguesa de Certificação
- (AQRH) Assessor da Qualidade e dos Recursos Humanos
- (CF) Coordenador de Formação
- (CT) Coordenador Técnico
- (DAF) Descrição e Análise de Funções
- (DGERT) Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho
- (Dp.) Departamento
- (GAA) Gabinete de Apoio Administrativo
- (GRH) Gestão de Recursos Humanos
- (IAPMEI) Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
- (IEFP) Instituto do Emprego e Formação Profissional
- (RH) Recursos Humanos
- (MF) Manual de Funções

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Logotipo da ADLML	4
Ilustração 2 - Mapa da área geográfica de intervenção	4
Ilustração 3 - Organigrama da ADLML	9
Ilustração 4 - Sequência de Intervenção	11
Ilustração 5 - Ciclo de melhoria continua	27
Ilustração 6 - Aspetos a considerar no planeamento e organização da recolha de informação para a análise de funções	40

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Constituição dos Órgãos Sociais da ADLML	8
Tabela 2 - Indicadores caracterizadores dos colaboradores da ADLML	11
Tabela 3 - Análise SWOT ADLML.....	12
Tabela 4 - Identificação e justificação dos objetivos e as atividades realizadas	53
Tabela 5 - Representação dos resultados da observação direta não participante	67
Tabela 6 - Análise de Conteúdo da Descrição da Função	76

I. INTRODUÇÃO

O presente Relatório de Estágio representa o culminar de um percurso académico, em interação com a realidade, no âmbito do Mestrado em Educação na área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos. Depois de estar em contacto com a realidade das Associações de Desenvolvimento Local, em geral, e da Associação de Desenvolvimento Local Minho-Lima, em particular, o tema que se afigurou pertinente para um estudo mais aprofundado, foi “O Processo de Socialização e a Análise de Funções no âmbito do Desenvolvimento da Qualidade”. Este tema enquadrava-se nas necessidades específicas da instituição de estágio, ao mesmo tempo que é dotado de uma relevância importante para a sociedade dos nossos dias.

De facto, as questões da organização do trabalho ganham pertinência com as novas realidades de economia e dos mercados, mas não menos importante é a criação de um ambiente laboral voltado para as questões da qualidade, principalmente quando analisamos a realidade de uma instituição de desenvolvimento local.

Esta intervenção/investigação pautou-se, numa fase preliminar, pela análise dos manuais internos da instituição (Manual da Qualidade, Manual de Acolhimento, Manual de Funções e Regulamento Interno), coadunada com uma observação direta não participante que visou a constante averiguação das práticas dos colaboradores e das formas de melhoramento das mesmas.

Como vem sendo descrito, a intervenção foi desenvolvida na Associação de Desenvolvimento Local Minho-Lima, uma instituição pertencente ao terceiro setor, sediada em Matosinhos, que visa essencialmente dar resposta aos desígnios de desenvolvimento social, cultural, económico e formativo das comunidades do noroeste do país. Esta organização, pela sua base Não-Governamental para o Desenvolvimento, visa o desenvolvimento social, cultural, económico e formativo das comunidades integradas na sua área de intervenção. Nesta medida, pelas suas especificidades e grande amplitude de intervenção, tornou interessante a implementação dos objetivos deste estudo, que têm por base, a melhoria dos processos de qualidade da ADLML.

O desenvolvimento do presente relatório, ostenta-se numa abordagem influenciada pelo registo de cariz normativo e prescritivo, dado a natureza do tema que sustenta esta intervenção/investigação, o processo de descrição e análise de funções. Por outro lado, o pensamento reflexivo é transversal a todo o estudo, uma vez que são problematizados todos os

processos aliados à gestão da qualidade de uma entidade de desenvolvimento local. São convocadas para esta investigação perspectivas sobre a Educação/Formação e Trabalho e a Gestão de Recursos Humanos.

A abordagem do supra citado tema, inicia-se com a descrição do contexto em que o estágio se desenvolveu (capítulo II) colocando especial ênfase na caracterização do da instituição, do seu público-alvo, e das suas necessidades. Por fim, enunciamos os objetivos a que nos propusemos nesta investigação. Toda a intervenção foi suportada, de modo permanente, em bases teóricas sobre as áreas subjacentes ao tema central.

De facto, incidimos a análise (capítulo III) nas problemáticas competências e empregabilidade, do desenvolvimento da qualidade, da gestão de recursos humanos e da descrição e análise de funções. Sendo a descrição e análise de funções uma das dimensões centrais deste Relatório, tornou-se imperativo definir muito bem este tema, separando os dois conceitos, analisando os seus objetivos, as suas principais fases e técnicas de recolha de dados para a construção de um referencial de análise de funções que se afigurasse consistente e coerente. Por fim, os processos de socialização nas organizações, representam uma fator chave no desenvolvimento dos recursos humanos, tendo aqui um destaque na análise teórica.

A metodologia utilizada nesta intervenção/investigação (capítulo IV) apresenta todos os mecanismos de recolha e tratamento de dados, para uma discussão empírica da realidade em estudo. Foi nesta medida escolhida uma metodologia de índole qualitativo, com o método de estudo de caso a servir de base e as principais técnicas utilizadas foram a análise documental, observação direta não participante e entrevista semi-estruturada, no sentido de dar significância aos processos interativos da instituição.

Por fim, (capítulo V), é realizada toda a discussão dos dados recolhidos pelas técnicas enunciadas e retirados os principais resultados, como forma de acrescentar sentido a toda a intervenção realizada.

II. ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DO ESTÁGIO

Numa primeira instância é importante apresentar e descrever as singularidades referentes ao contexto organizacional, pelo que convém encontrar um ponto de partida que justifique o fio condutor deste enquadramento contextual.

Esta fase iniciou-se com a seleção da instituição para a realização do estágio curricular, que foi realizada a partir de uma pesquisa na internet sobre associações empresariais de Viana do Castelo e Braga. Dos vários pedidos que foram solicitados, apenas dois deles aceitaram a proposta de estágio (ver carta de apresentação apêndice 1).

Após a escolha da instituição de estágio, foi realizada *à priori* uma investigação das informações públicas da mesma, essencialmente através do sítio da instituição. Foram cumpridos todos os requisitos normativos e formais para celebrar a parceria entre a instituição, neste caso, a Associação de Desenvolvimento Local do Minho-Lima e a Universidade do Minho. Dando continuidade a este processo, agendou-se uma reunião entre a estagiária e o acompanhante de estágio com o intuito de delinear linhas de investigação/intervenção. Como ponto de partida ficou acordado que o principal foco de análise passaria pelo estudo do desenvolvimento da qualidade na associação.

Ultrapassadas estas etapas, iniciou-se o trabalho de campo com a associação. Numa fase preliminar a preocupação principal seria conhecer as dimensões organizacionais e orientações da associação como: os objetivos, a missão, valores, visão e a política de gestão, ou seja perceber as bases e o normal funcionamento da associação, espelharemos no seguinte subponto (II.I) a caracterização e contextualização da instituição de estágio, tendo em consideração todos os pressupostos envolventes.

II.I. CARACTERIZAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO DE ESTÁGIO

A análise contextual é o elemento basilar para a definição de propósitos e identificação de estratégias. Assim, a análise que se propõe procura incorporar de diferentes âmbitos da organização como a visão, os valores, missão, política de gestão, entre outros aspetos. Esta caracterização teve como consultas base o sítio (www.adlml.pt) da associação, documentos internos como, Manual da Associação de Desenvolvimento Local Minho-Lima (ADLML), Manual de Acolhimento, de Funções, entre outros.

A Associação de Desenvolvimento Local do Minho Lima, adiante designada por ADLML é uma associação de intervenção local/regional que tem por fim o desenvolvimento social, cultural, económico e formativo das comunidades integradas na sua área de intervenção, tendo sido fundada em 2004 por diversas forças vivas da região, com implantação real na comunidade e a nível académico.



Ilustração 1 - Logotipo da ADLML

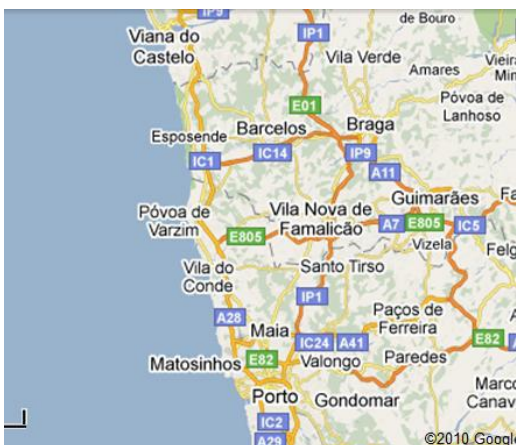


Ilustração 2 - Mapa da área geográfica de intervenção

Esta associação foi fundada em Viana do Castelo como "pessoa coletiva de direito privado sem fins lucrativos", sendo atualmente sediada em Matosinhos – Porto, mantendo, diversas parcerias ativas e de natureza diversa, nomeadamente associações empresariais, de desenvolvimento, de ligação universidade-empresa, escolas e empresas. ADLML tem desde 2010 o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)¹, certificada segundo a norma NP EN ISO² 9001:2008³ pela APCER⁴.

A área de intervenção da ADLML em Portugal são os distritos de Viana do Castelo e Porto, tendo também intervenção na área e educação e desenvolvimento nos PALOP.

A ADLML, pela sua natureza de ONGD - Organização Não Governamental⁵ para o Desenvolvimento, acreditada pelo IPAD - Ministério dos Negócios Estrangeiros, tem como missão o

¹ O SGQ é uma ferramenta eficaz na resposta aos desafios que se colocam à economia de terceiro sector/economia social. Este

² A International Standards Organization (ISO) é um organismo que estabelece os padrões internacionais de trabalho e de garantia de qualidade das empresas.

³ Os referenciais ISO 9000 constituem uma referência internacional para a Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade. A Certificação de acordo com a ISO 9001 reconhece o esforço da organização em assegurar a conformidade dos seus produtos e/ou serviços, a satisfação dos seus clientes e a melhoria contínua do seu desempenho e é dirigida a qualquer organização independentemente da sua dimensão e sector de atividade. A norma ISO 9001 encontra-se suportado nos oito princípios da qualidade, definidos na ISO 9000: focalização no cliente; liderança; envolvimento das pessoas; abordagem por processos; abordagem da gestão como um sistema; melhoria contínua; abordagem à tomada de decisão baseada em factos; relações mutuamente benéficas com fornecedores. Os requisitos da norma ISO 9001 estão relacionados com estes princípios, que, quando devidamente implementados, criam valor para a organização, seus clientes e fornecedores. Retirado do sítio – www.apecer.pt a 18 Junho de 2012.

⁴ A APECER considerada certificadora como um sector estratégico para a dinamização da economia nacional.

desenvolvimento sustentável de regiões e comunidades carenciadas em Portugal e nos países em desenvolvimento.

A ADLML tem como missão, agir em favor do desenvolvimento das comunidades e das pessoas, por forma a contribuir para uma cidadania mais ativa, para a solidariedade e a coesão social, para novas perspetivas e para o desenvolvimento integrado e sustentável na sociedade contemporânea através de projetos inovadores, da formação e consultoria.

A missão da ADLML é realizada através da criação e implementação de respostas inovadoras que melhor promovam o desenvolvimento social e profissional, a igualdade de oportunidades e a promoção da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, a qualidade de vida, criando parcerias com os setores público e privado e as organizações da sociedade civil.

As informações apresentadas nos pontos seguintes relativas à missão, valores, política de gestão, desenvolvimento da comunidade e das pessoas foram retiradas do Manual da ADLML das páginas 5 a 9 (consultar anexo 1).

No âmbito da sua missão, a ADLML promove, as seguintes atividades:

- “a) Cooperação, educação e formação para o desenvolvimento;
- b) Desenvolvimento social, cultural, económico, formativo e ambiental das comunidades;
- c) Promoção da integração social e do desenvolvimento comunitário;
- d) Consultoria, capacitação, assistência e formação para a criação de novos modelos de respostas sociais;
- e) Investigação sobre inovação social, educação e ambiente;
- f) Apoio ao tecido institucional e empresarial, através da formação e inovação;
- g) A defesa do património cultural e ambiental. Investigar, salvaguardar e dar a conhecer o património biofísico, defendendo e promovendo a conservação de valores naturais e culturais, defesa, conservação e melhoria do ambiente;
- h) Realização de estudos de diagnósticos, desenvolvimento, conferências e seminários;
- i) Inovação conceptual e de práticas na área das novas tecnologias;
- j) Promoção e divulgação de eventos desportivos;
- l) Voluntariado social com vista à participação cívica;
- m) Assistência humanitária e ajuda de emergência”.

⁵ As organizações não-governamentais são associações da sociedade civil, sem fins lucrativos, que acolhem no seu interior especificidades que as diferenciam do Estado e de outras organizações e/ou instituições privadas.

A ADLML apoia as entidades nas candidaturas a projetos nas seguintes fases: Programas de financiamento; Diagnóstico de necessidades; Definição da intervenção e planos de formação; Coordenação pedagógica e financeira de projetos de formação.

A ADLML procura ser uma entidade de referência no mercado sustentada pela excelência e qualidade, assumindo assim a sua visão. Tem ainda como valores:

- a) “Compreender e respeitar a cultura e os valores de cada um dos nossos clientes;
- b) Proporcionar confiança aos nossos clientes, como parceiro privilegiado para a concretização dos seus objetivos;
- c) Compreender e respeitar o trabalho assumindo a confidencialidade e respeito por todos;
- d) Respeitar e cumprir o acordo com os nossos clientes e com a sociedade;
- e) Ser um referencial no mercado da consultoria e formação;
- f) Ser um referencial como entidade do terceiro sector”.

No âmbito da política de gestão da ADLML e reconhecendo a necessidade de melhorar a competitividade, esta desenvolve um sistema de gestão que privilegia a plena satisfação dos clientes comprometendo-se a:

- a) “Garantir a qualidade dos serviços e adequa-los continuamente às expectativas dos clientes;
- b) Reforçar a confiança dos clientes identificando e satisfazendo as suas necessidades, de forma a promover a sua fidelização;
- c) Selecionar rigorosamente todos os colaboradores e promover uma relação de proximidade que permita um ambiente propício para a realização profissional, motivação e bem-estar;
- d) Envolver, motivar e familiarizar todos os colaboradores no Sistema de Gestão da Qualidade;
- e) Qualidade da Associação, criando um comprometimento de todos no respeito e aplicação dos seus requisitos nas atividades que desenvolvem;
- f) Garantir a confidencialidade e isenção em todos os serviços prestados;
- g) Atuar preventivamente de forma a reduzir falhas, otimizar os processos e melhorar a rentabilidade;
- h) Avaliar e selecionar rigorosamente os seus fornecedores, promovendo se possível parcerias;
- i) Melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão.

Na perspetiva da ADLML, esta promove o desenvolvimento das comunidades e das pessoas, através das seguintes ações:

- a) Estimular e promover a inserção, formação e animação sociocultural da população;
- b) Apoiar tecnicamente o tecido institucional e empresarial existente;

- c) Defender o património cultural e ambiental da região;
- d) Dinamizar e sensibilizar a população para a educação e saúde comunitária;
- e) Realizar estudos diagnósticos e investigações na área do desenvolvimento local;
- f) Organizar encontros, colóquios, conferências e seminários;
- g) Introduzir inovação conceptual e práticas na área das novas Tecnologias de Informação e Comunicação ao serviço do desenvolvimento local;
- h) Promover o apoio aos jovens em geral, e desenvolver atividades que levem à participação direta da juventude;
- i) Desenvolver ações de solidariedade que visem o combate à pobreza, à toxicodependência e à exclusão social;
- j) Promover oportunidades de formação, acesso ao conhecimento e ao desenvolvimento e reconhecimento de competências;
- k) Contribuir para o domínio das novas tecnologias e facultar um serviço de informação e de consultoria”.

A ADLML assume-se como uma organização aberta à cooperação com todas as instituições que desenvolvem ações nas suas áreas de intervenção. Neste sentido participa em diversas redes e projetos com organismos e organizações do sistema de ensino, formação profissional e desenvolvimento nacionais e internacionais. É membro das seguintes instituições:

- a) AIP – Associação Industrial Portuguesa
- b) EFQM – European Foundation for Quality Management
- c) ANIMAR – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local
- d) REDINJOV - Rede Europeia de Intercâmbio Jovem Portugal, Espanha e Itália
- e) RSOPT – Rede Nacional de Responsabilidade Social
- f) Quercus – Associação Nacional de Conservação da Natureza
- g) Rede Rural Nacional
- h) FUNDAÇÃO INATEL – Centro de Cultura e Desporto
- i) Associação registada na Câmara Municipal Viana do Castelo
- j) Entidade Nacional de Benchmarking, acreditada pelo IAPMEI

De forma a garantir a qualidade dos seus serviços ADLML é acreditada pelas seguintes instituições:

- a) DGERT - Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho.⁶

⁶ DGERT - é um serviço central da administração direta do Estado que tem por missão apoiar a conceção das políticas relativas ao emprego, formação e certificação profissional e às relações profissionais, incluindo as condições de trabalho e de segurança, saúde e

- b) IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional.⁷
- c) Entidade Nacional de Benchmarking, acreditada pelo IAPMEI.⁸
- d) APCER – Associação Portuguesa de Certificação (certificado de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2008).⁹
- e) IPAD - Ministério dos Negócios Estrangeiros - Organização Não-governamental para o Desenvolvimento.

No que se refere ao planeamento, desenvolvimento e avaliação das atividades propostas pela ADLML, estas assentam numa lógica que tem como objetivo final, o desenvolvimento integrado, procurando fomentar e disseminar esse desenvolvimento integrado através de novas redes de cooperação nacionais e transnacionais, valorizando-se sempre os recursos humanos existentes enquanto potenciadores de desenvolvimento e progresso.

A constituição dos órgãos sociais da ADLML estrutura-se da seguinte forma, como se pode observar na tabela seguinte:

Direção	Presidente	Vice-Presidente	Tesoureiro
Assembleia geral	Presidente	Vice-Presidente	Secretariado
Conselho fiscal	Presidente	Vice-Presidente	Secretariado

Tabela 1 - Constituição dos Órgãos Sociais da ADLML (Manual da ADLML, 2010: 7)

bem-estar no trabalho, cabendo-lhe ainda o acompanhamento e fomento da contratação e da prevenção de conflitos coletivos de trabalho. - Informação retira do sítio: <http://www.dgert.mtss.gov.pt/> - acedido a 22 Novembro de 2011

⁷ IEFP - é o serviço público de emprego nacional e tem como missão promover a criação e a qualidade do emprego e combater o desemprego, através da execução das políticas ativas de emprego e formação profissional. - Informação retira do sítio: <http://www.iefp.pt/iefp/Paginas/Home.aspx> acedido a 22 Novembro de 2011

⁸ IAPMEI - é o principal instrumento das políticas económicas direcionadas para as micro, pequenas e médias empresas dos sectores industrial, comercial, de serviços e construção, cabendo-lhe agenciar condições favoráveis para o reforço do espírito e da competitividade empresarial. - Informação retira do sítio: <http://www.iapmei.pt/iapmei-ins-02.php> - acedido a 22 Novembro de 2011

⁹ A APCER é um organismo português privado que se dedica à certificação de Sistemas de Gestão, Serviços, Produtos e Pessoas, de forma a garantir a qualidade e promovendo vantagens competitivas às entidades, públicas ou privadas, tanto nacionais como internacionais. - Informação retirado do sítio: <http://www.apcer.pt/index.php?cat=3> – acedido a 22 Novembro de 2011

Assim, tendo esta associação como um dos principais objetivos a prossecução de crescimento e o desenvolvimento da mesma, bem como da melhoria dos seus serviços com vista alcançar não só estes objetivos mas também a satisfação dos seus clientes, formandos e não formandos, foi estabelecido o seguinte Organigrama funcional da associação, de acordo com os seus estatutos, representado na ilustração seguinte:

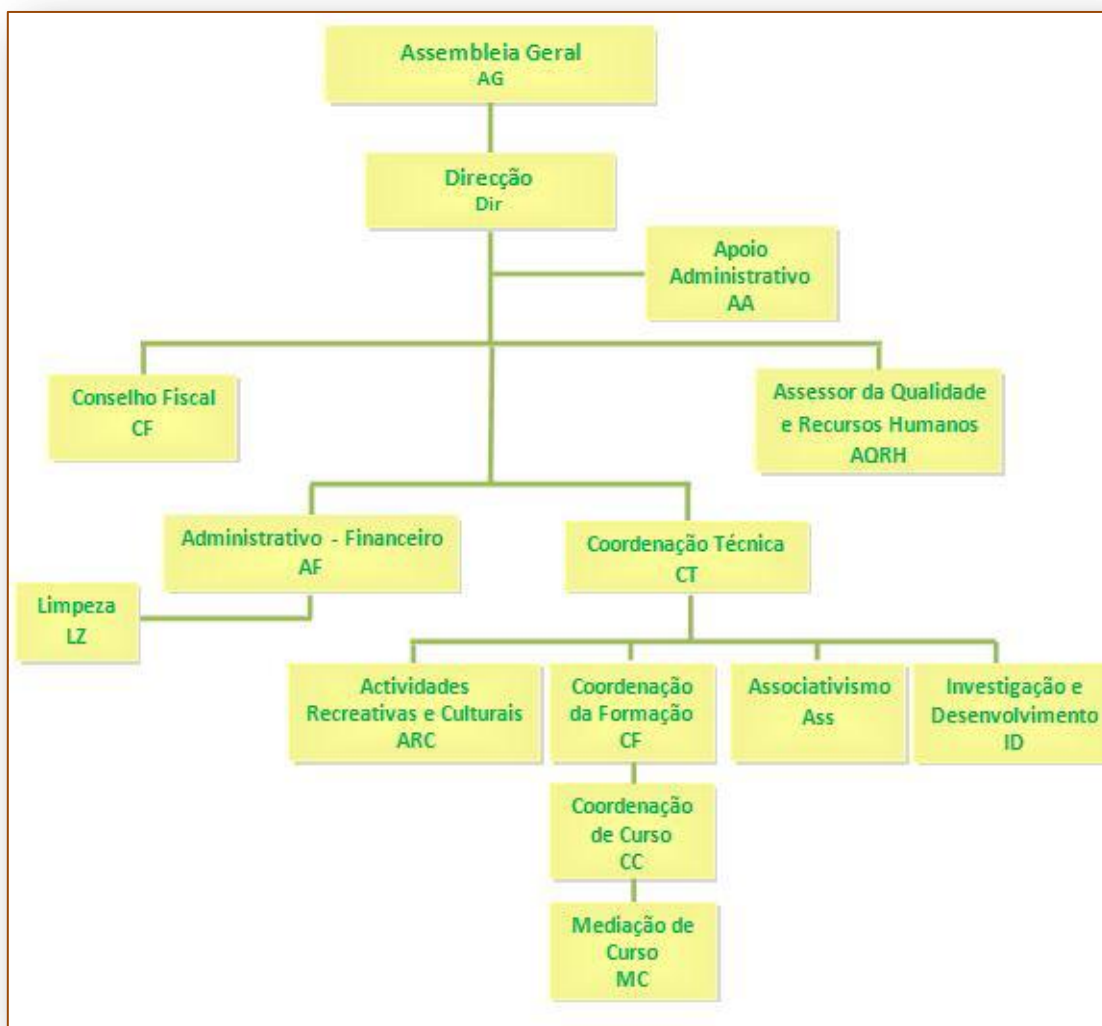


Ilustração 3 - Organigrama da ADLML (Manual da ADLML, 2010: 8)

A principal linha de atuação da ADLML é essencialmente a educação e formação, no entanto, tendo em consideração a conjuntura atual relativamente a apoios de financiamento para programas formativos que são cada vez mais escassos verifica-se, que prevalece a formação não financiada,

principalmente os cursos de Formação Pedagógica Inicial de Formadores¹⁰. Outra valência representada na ilustração 3 que assume algum destaque, nesta fase, é o departamento de investigação e desenvolvimento que atravessa atualmente uma ligeira progressão no que se refere a projetos de desenvolvimento internacional, como o projeto das “Escolas Comunitárias” na Guiné Bissau.

Apresentada a estrutura funcional da ADLML, passaremos à caracterização do público-alvo da associação.

II.II. CARACTERIZAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

A Associação de Desenvolvimento Local Minho-Lima é detentora de três grandes áreas de atuação: a Educação e Formação (formação financiada e não financiada), a Cooperação e Desenvolvimento (projetos de cooperação internacionais), sendo considerada uma Organização Não-Governamental para o Desenvolvimento (ONGD) e o Ambiente, onde a ADLML foi recentemente inscrita no Registo Nacional das Organizações Não-Governamentais para o Ambiente (ONGA) e Equiparadas, por despacho do Diretor-Geral da Agência Portuguesa do Ambiente (APA). A área de Educação e Formação é a que mais se destaca nos serviços da ADLML, como vimos anteriormente.

A ADLML é composta por uma equipa operacional de quatro pessoas: presidente da ADLML, responsável pelo apoio administrativo, assessor da qualidade e dos recursos humanos, e um coordenador técnico e de formação. Para além da equipa operacional, existem elementos que interagem diretamente nas funções da ADLML, como formadores, formandos, estagiários, serviço de limpeza, parceiros empresariais, fornecedores de produtos e serviços. Pode-se considerar que a idade das pessoas envolvidas no funcionamento da associação oscila entre os vinte e dois e sessenta e cinco anos de idade.

O desenvolvimento da investigação/intervenção recai preferencialmente sobre os colaboradores operacionais da ADLML, sendo que houve necessidade de auscultar elementos externos ao funcionamento da mesma, como estagiários, entre outros. Focalizando apenas o público em análise, as idades oscilam entre os vinte e quatro e cinquenta anos, sendo que dos quatro colaboradores três são da área de Gestão e um da área da Contabilidade. Abaixo segue uma grelha de análise com indicadores relativos aos colaboradores em questão:

¹⁰ O curso de formação pedagógica inicial de formadores atribui o Certificado de Competências Pedagógicas (CCP).

Cargo ocupado ADLML	Sexo	Estado civil	Nível escol.	Ex. Profissional anterior
Presidente ADLML	Feminino	Casado	Mestrado	Sim
Coordenador Técnico e Coordenador de formação	Masculino	Casado	Doutoramento	Sim
Assessor da Qualidade e dos Recursos Humanos	Masculino	Solteiro	Licenciatura	Não
Apoio Administrativo	Feminino	Solteiro	12º Ano	Sim

Tabela 2 - Indicadores caracterizadores dos colaboradores da ADLML (Os dados apresentados foram retirados do dossier de recursos humanos da ADLML)

Uma vez conhecido o contexto de estágio foi possível, a partir destes indicadores e muitos outros que serão mencionados no subponto seguinte (II.III), realizar um diagnóstico prévio de possíveis interesses a serem alcançados e necessidades a serem colmatadas, a fim de se tornar uma mais-valia para o desenvolvimento da qualidade da associação.

II.III. DIAGNÓSTICO DE INTERESSES E/OU NECESSIDADES

Previamente, em qualquer procedimento, é necessário conhecer a sua raiz, a matriz de todo o processo para construir o pilar de toda e qualquer intervenção. A ilustração 4 representa um exemplo de uma lógica de conceção de uma intervenção. Neste sentido, no seguimento desta intervenção urge a necessidade de identificar, analisar, problematizar e determinar orientações, objetivos, dinâmicas, estratégias da ADLML, de modo a equacionar possíveis interesses, necessidades que possam ser trabalhadas.



Ilustração 4 - Sequência de Intervenção

Só depois de um espaço de *treino* na associação foi possível verificar que margens poderiam ser trabalhadas no desenvolvimento da intervenção/investigação, no entanto, com o passar do tempo fomos nos apercebendo que num caminho futuro não pairavam muitas opções. Pelo contrário, traçaram-se sérias dificuldades que provieram de vários fatores, como: as dificuldades que os centros de formação atravessam neste momento provenientes da inexistência de apoios financeiros,

principalmente do Fundo Social Europeu através do POPH; a própria instabilidade da organização; e as reformulações de instalações. Todos estes fatores, entre outros, dificultaram a escolha do foco de análise da intervenção/investigação.

Apesar de anteriormente ter minimamente delineado o fio condutor do trabalho de estágio, verificou-se que nem tudo era possível de ser levado a cabo; e pensou-se, então, em enveredar por outros caminhos (apesar de não serem muitos). À conversa com outros colaboradores e partindo do princípio, ou do que foi anteriormente planeado - o desenvolvimento da qualidade na associação - focamo-nos então nos recursos humanos da associação, tendo por base o sistema de gestão da qualidade. Foi através deste sistema que se chegou a algum porto, uma vez que as opções eram escassas, foram assim pensadas várias possibilidades de intervenção.

De uma forma prática e abrangente pretendeu-se identificar pontos relevantes no seio da organização através da análise SWOT. Esta análise apenas pode ser exequível após uma auscultação direta, compreensão de dinâmicas/procedimentos, análise de documentação e participação direta nos mecanismos da organização. Na tabela 3 estão assinalados alguns pontos consideráveis na atuação e orientação da ADLML, não sendo viável pensar-se que todos os pontos relevantes a analisar possam esgotar-se nesta decomposição diminuta.

ANÁLISE SWOT	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> → Diversas linhas de intervenção; → Polivalência dos colaboradores; → A “formalidade informal” dos representantes; 	<ul style="list-style-type: none"> → Insuficiência de colaboradores; → Dependência externa para formação financiada (FSE); → Ausência de uma política severa de planificação dos recursos humanos.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> → Tornar o SGQ mais útil; → Colaboradores da área de formação/educação; → Melhorar os mecanismos de socialização para novos colaboradores; → Rever a política planificação dos recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> → Diminuição crescente dos apoios à formação financiada; → Desvalorização da formação profissional; → Desvalorização de saberes dos colaboradores.

Tabela 3 - Análise SWOT ADLML

Compreende-se através da análise SWOT realizada, que uma das principais componentes a ser trabalhada passaria pela planificação dos recursos humanos da associação. Vejamos no subponto

seguinte (II.IV) que objetivos foram delineados para dar resposta a estas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, que posteriormente, quando alcançados, contribuirão para o desenvolvimento da melhoria contínua da qualidade da organização. Produziram também um acréscimo de conhecimento, no âmbito do mestrado em Educação na área de especialização de Formação, Trabalho e Recursos Humanos, uma vez que foram mobilizados numerosos conhecimentos teóricos relativos a várias áreas, como: educação e formação (competências transversais, necessidades de formação, qualidade etc.) e gestão de recursos humanos (organização do trabalho, descrição e análise de funções, processo de socialização, qualidade etc.). Todas estas componentes teóricas serão abordadas no capítulo III – enquadramento teórico da problemática de estágio. Para além do conhecimento teórico mobilizado, não podemos deixar omissa a experiência profissional que se adquiriu ao longo do estágio através da intervenção/investigação e do papel de colaborador que se assumiu no momento em que se iniciou esta etapa de trabalho.

II.IV. OBJETIVOS DE INTERVENÇÃO/INVESTIGAÇÃO

Tendo em consideração a caracterização do contexto, nomeadamente as linhas de atuação da ADLML e a identificação de possíveis necessidades e/ou interesses no funcionamento da organização e do estágio, o que se pretendeu realizar no decorrer do estágio curricular prendeu-se com a análise de alguns “processos” da ADLML, de forma a contribuir para a melhoria contínua, possibilitando assim, possíveis correções e melhoramento da qualidade da organização.

Reapreciando novamente a análise SWOT anteriormente apresentada, e focando metas de trabalho, delineou-se, assim, que a intervenção focalizar-se-ia essencialmente em dois processos interligados: os recursos humanos e organização e a qualidade, isto é, perceber de que forma a dispersão de funções e/ou polivalência dos colaboradores influencia o desempenho dos recursos humanos e da organização; um outro aspeto, o processo de socialização para novos colaboradores – questiona-se a conveniência e adequação do Manual de Acolhimento existente. Para tal decidiu-se realizar uma descrição e análise de funções (ver exemplar de uma DAF, apêndice 2) da ADLML, através da técnica de entrevista, que teve como objetivos, para além de evidenciar ou não a dispersão e/ou polivalência de funções, o planeamento de recursos humanos e planeamento organizacional, assim como o recrutamento e seleção e possibilidade de formação para os colaboradores (e novos colaboradores). Utilizou-se também, grelhas de observação que permitiram presenciar as tarefas

desenvolvidas pelos colaboradores ao longo de quatro meses. Relativamente ao processo de socialização fez-se uma análise de documental ao Manual de Acolhimento, de forma a encontrar as possíveis incongruências e aplicar dicas úteis provenientes da descrição e análise de funções.

Considerando os dois pontos em análise, os recursos humanos e organização e a qualidade, é compreensível a sua articulação, no entanto poderão levantar-se algumas questões, como: Em que medida diferentes funções dos recursos humanos da ADLML se articulam com o Manual de Acolhimento, que indicadores se podem construir? Que procedimentos se deverão seguir para ajustar as necessidades sentidas? Qual a função do Manual de Acolhimento ou qual a real utilidade deste documento? Em que medida é possível afirmar que a articulação do processo de socialização com a natureza das funções contribui para o desenvolvimento da qualidade da ADLML? Todas estas questões específicas serão tidas em consideração no desenvolvimento do presente trabalho com as respetivas apreciações e conclusões.

Designamos, então, como tema desta intervenção/investigação o seguinte ***O processo de socialização e a análise de funções no âmbito do desenvolvimento da qualidade – estudo de caso numa associação de desenvolvimento local.***

Tomando esta problemática como orientação central do trabalho, definimos um objetivo geral e quatro objetivos específicos para nossa a investigação/intervenção. Importa esclarecer que, o objetivo geral definido traduz uma visão global e abrangente do tema, e os objetivos específicos apresentam um carácter mais concreto, que permitirão concretizar o objetivo geral e sucessivamente delinear atividades exequíveis. Assim sendo os objetivos deste estudo são:

II.IV.I. OBJETIVOS GERAIS

- Contribuir para a desenvolvimento do desempenho da qualidade da ADLML

II.IV.II - OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as dinâmicas e especificidades organizacionais da ADLML;
- Conhecer o modo de definição da estratégia e metodologias de organização do trabalho da associação;
- Descrever e analisar as funções desempenhadas pelos colaboradores da ADLML
- Colaborar no aperfeiçoamento do Manual de Acolhimento para a integração de novos elementos na ADLML.

Depois de delineados os objetivos foi construída uma questão de partida para dar rumo e orientação à investigação, assim questiona-se: Em que medida a dispersão de funções ou polivalência dos colaboradores influencia o desenvolvimento da qualidade de trabalho da organização e de que forma é pensado o processo de socialização? Elaboramos duas hipóteses preambulares, não com o intuito rigoroso de se verem refutadas ou comprovadas, apenas com um propósito de fio condutor do presente estudo.

Hipótese 1 -Os colaboradores são capacitados de competências transversais que permitem manter a organização em pleno funcionamento de modo a contribuir para a melhoria contínua.

Hipótese 2 – A adaptação flexível dos novos colaboradores à dispersão e/ou polivalência de funções na organização implica que esteja subjacente um processo de socialização estruturado com esta dinâmica de funcionamento.

É neste sentido, e seguindo estas diretrizes que tentamos levar a cabo a intervenção/investigação, sempre com um olhar crítico sobre o plano das intenções e o plano das ações, já que esse mesmo olhar crítico, se for numa perspetiva construtiva e de melhoria do processo, só pode ser considerado como uma mais-valia. O capítulo seguinte ajuda-nos a perceber e contextualizar a problemática em questão.

III. ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA PROBLEMÁTICA DE ESTÁGIO

III.I. EDUCAÇÃO/FORMAÇÃO E CONTEXTOS DE TRABALHO

As empresas têm consciência que o seu sucesso depende do comprometimento e da dedicação das pessoas que nelas trabalham, para além de uma consciente estrutura financeira ou uma tecnologia avançada. Preocupadas com a produtividade e a qualidade dos seus serviços, é normal que as empresas invistam mais nos seus recursos humanos, com o propósito de fazer face a problemas resultantes da complexidade dos postos de trabalho. O mercado de trabalho contemporâneo exige dos profissionais “novos modelos de conduta e de ação mais proactivos, que lhes permitam dar resposta não só ao desafio da mudança frequente de papéis e funções, como também ao da gestão emocional da instabilidade e transitoriedade crescentes” (SAÚDE, 2010:132).

Para além dos saberes tradicionais, outros saberes fizeram-se emergir com os contributos da tecnologia, como o acesso à internet e os seus derivados, os portais, os bancos de dados, a televisão, a rádio, que conduziram os indivíduos a dispor atualmente de todos os saberes ao alcance das suas mãos. Contudo, nestas circunstâncias, e com influência de outras, o saber poderá “tornar-se um bem que se vende, se compra, se troca, por vezes, se rouba. O saber de uns sobre os outros e os saberes que eles detêm torna-se ele também um trunfo de desenvolvimento comercial ou de poder” (CASPAR, 2005:89).

O livro branco de 1995 remete-nos para esta nova sociedade, “a sociedade cognitiva”: onde a globalização, a aceleração da criação de novos saberes e a sua assimilação constituem sempre um dos seus maiores desafios a que se tem de aprender a responder. Está inerente que a “instrumentalização” do saber é condicionada pela atual economia globalizada e em rápida mutação, onde a competitividade tornou-se regra, e simultaneamente, porque ela assenta, não só em saberes e conhecimentos, mas igualmente em competências diretamente ligadas ao trabalho e ao emprego.

O investimento financeiro, e não só, em formação dos recursos humanos assume particular destaque no contexto atual das instituições. Sabemos portanto, que também a educação/formação é influenciada pelos valores do paradigma técnico-económico, baseada no conhecimento e na inovação que se deseja cada vez mais competitiva. Estas políticas, no âmbito da estratégia de modernização da economia e dos sistemas de educação e formação somente procuram a adaptação à economia e aos desafios da globalização.

A partir de 1990 os sistemas de educação e formação passam a ser repensados à luz de mudanças globais no sistema capitalista, numa lógica de mercado e competitividade económica, o que fez emergir a urgência de uma rutura dos processos educativos em vigor, tendo criado uma fratura na noção de cidadania e de cidadão.

No que respeita a este quadro LIMA (2007:134) afirma que

“A educação tende a ser considerada como um bem de consumo passível de mercadorização, e de troca, e a aprendizagem ao longo da vida se transforma num atributo meramente individual, só plenamente eficaz só quando utilizado contra outro, com menos competências para competir [...] adaptação às necessidades da economia e do mercado de trabalho”

No entanto, ainda que o valor das empresas seja a produtividade, “este não é apenas dos empresários, mas é também dos trabalhadores, dos poderes públicos. Isto implica que a produtividade vai além da empresa, ligando intimamente com a ordem social em geral, não podendo por isso mesmo, desarticular-se dos valores da cidadania e tendo sempre presente que o valor da dignidade humana é superior ao da produtividade” (ESTÊVÃO, 2006:69).

O paradigma dominante neste novo contexto é o cumulativo, aquele que FREIRE (1975) designa de “bancário”. Segundo LIMA (2007) trata-se de um modelo que na linha de aprendizagem ao longo da vida, visa acumular conhecimento, que é claramente instrumental, funcional e adaptativo, supostamente direcionado para aumentar a empregabilidade, isto é, atualmente a aprendizagem ao longo da vida tem sido levada a cabo como uma resposta às necessidades do mercado de trabalho, dando formação académica aos indivíduos consoante a necessidade de preencher as lacunas deste mercado. No entanto, o verdadeiro sentido da formação não visa “transformar os indivíduos para os adaptar ao trabalho, mas a transformação do próprio contexto de trabalho” (CORREIA, 1997:28).

Em Portugal a aprendizagem ao longo da vida tem permitido a emergência de um novo contexto principalmente para a educação de adultos, agora enquadrada por uma nova ordem educativa, que tem na promoção da empregabilidade uma das suas mais significativas preocupações, sendo os Cursos Educação e Formação de Adultos um exemplo claro, designados muitas vezes por cursos que empregam para o desemprego, porque trata de tornar os adultos mais empregáveis, através dos processos de reconhecimento, validação e certificação de competências (RVCC), no

momento histórico em que o desemprego irrompe como a saída obrigatória quando se registam problemas económicos nas empresas.

É neste sentido que a formação se torna num “tema dominante do discurso gerencial e é vista como um verdadeiro investimento, instituindo-se como uma filosofia de gestão, visando o êxito da organização por um processo contínuo de aprendizagem” (ESTÊVÃO, 2012:68). É assim, também, que a “formação aparece como uma autêntica utopia [...] colocando-se ao mesmo tempo no cerne das modas do emprego e da modernização, nos novos modelos de gestão do emprego, na nova organização do trabalho” (ESTÊVÃO, 2012:68).

Dadas as atuais exigências de trabalho cada vez mais complexas e dada a maior reivindicação de humanização das relações humanas e de valorização do capital humano, a formação é desafiada a tornar-se mais central quer em termos mais específicos quer em redor. Para além da formação potenciar os indivíduos do ponto de vista pessoal, profissional e cultural, ela deve também “conseguir o milagre de transformar em ‘organizações que aprendem’ ou ‘organizações inteligentes’, em que a qualidade emerge como um dos seus imperativos essenciais” (ESTÊVÃO, 2012:72; (aspas do autor).

É de refletir que apesar de a educação/formação ser sobrecarregada com diversos imperativos (forma de responder a tudo que acontece), ela não é a única resposta; poderá ser parte da resposta, não devendo assumir o papel central mas parcial em articulação com outras políticas. Contraditoriamente, quando vêm que a educação/formação não apresenta resultados perante os desafios que lhe são delegados, conduz a uma descridibilização da educação e formação, ou seja, a falta da acreditação das suas virtualidades. Não se pode portanto atribuir à educação tudo o que de positivo e negativo acontece, pois isso não diminui a importância do conhecimento e da reflexividade alargada e democrática, as “estratégias fragmentadas e isoladas não terão efeitos numa sociedade complexa, sendo necessário repensá-las de uma forma integrada” (PIRES 2005:53).

A sociedade numa lógica de aprendizagem ao longo da vida deverá ser capaz de responder aos fatores da globalização de forma correta e não de forma a desvalorizar este campo, uma vez que a educação deveria tornar as pessoas mais capazes de pensar, mas como disse Paulo Freire: “A Educação reflete a estrutura do poder”, e continua argumentando que o “homem passivo” permite que a Educação o enquadre ao modelo “bancário”, depósito de informações, aplicáveis a um campo

prático (mercado). Sendo que “as ‘qualificações’ ou ‘capacitações’, sendo pré-requisitos que não garantem o sucesso e a adaptação a nível individual” (LIMA:104, 2007; aspas do autor).

Estamos portanto perante um modelo de desenvolvimento económico e social típico do novo capitalismo, no entanto LIMA (2007:99) defende que “se a educação é livre e democrática, para o desenvolvimento pessoal e social, jamais se deixará aprisionar por esquemas reducionistas de subordinação e adaptação aos imperativos da modernização económica, da competitividade e da empregabilidade”.

III.I.I. COMPETÊNCIAS E EMPREGABILIDADE - *um novo contexto de trabalho*

Numa economia de mercado hiper competitiva a nível global é quase dogmático afirmar que “os recursos humanos são um dos fatores essenciais de sucesso de qualquer organização” (ESTÊVÃO *et al*, 2006:69). As organizações “são obrigadas a prosseguir não só uma estratégia de redução dos custos de produção e de aumento de qualidade e de variedade dos produtos e serviços, mas encarar também os recursos humanos como o recurso mais valioso e verdadeiramente estratégico” (*Idem, ibidem*). Viram-se confrontadas com a necessidade de permanente reajustamento às novas condições ambientais, levando a mudanças internas na forma de relação entre os indivíduos e as organizações. Assumia-se a relevância dos ativos humanos para reforçar a capacidade competitiva da organização, sendo que a gestão de pessoas “adquiriu uma posição mais proactiva e orientada para os objetivos de longo prazo do negócio, tendo como preocupação fundamental a obtenção da melhor contribuição de cada indivíduo (agora visto como um ativo da organização) para os resultados e competitividade da empresa” (AAVV, 2010:71).

Face a este novo contexto, a construção da empregabilidade deixa de ser um problema estritamente individual ou dos poderes públicos, passando também a ser uma responsabilidade das organizações. A empregabilidade transforma-se “numa prática de gestão de recursos humanos capaz de sustentar processos de inovação técnica e organizacional, indispensáveis à competitividade moderna” (ALMEIDA, 2007:54). As organizações, através do trabalho, “adaptan las competencias producidas por los sistemas educativos, de las que son portadores los titulados, a sus necesidades específicas” (PLANAS, 2009:172).

As economias e as organizações, como forma de se manterem e/ou de se tornarem competitivas num mercado globalizado, tendem a responder às fortes exigências de adaptação às

mudanças “através da flexibilização das suas estruturas e, por conseguinte, da criação de laços mais ténues com os seus trabalhadores” (SAÚDE, 2010:128). O efeito destas mudanças provoca o aumento de incertezas face às economias e às sociedades a médio e longo prazo, segundo PLANAS (2009:170) “esta incertidumbre es mayor, si cabe, en referencia a las necesidades específicas de competencias para las empresas, y, en consecuencia, a las necesidades de formación para los trabajadores”.

Como refere ALMEIDA (2007:54), para promover os processos de aprendizagem individual e/ou coletiva, as organizações dispõem de dois instrumentos privilegiados: as políticas de formação profissional e as formas de organização do trabalho.

No que diz respeito à formação profissional nas organizações, estas pretendem reforçar a sua capacidade competitiva (aumento da produtividade do trabalho) e promover um maior comprometimento dos trabalhadores com a organização. No entanto, apresenta algumas limitações no que concerne aos investimentos feitos na formação, na discriminação no acesso à formação (constata-se que determinados grupos são confrontados com barreiras materiais e simbólicas, ex. mulheres e os menos escolarizados) e nas opções quanto às modalidades da formação privilegiadas (nem toda a formação permite sustentabilidade do desenvolvimento de competências passíveis de garantir empregabilidade). Generalizar políticas de formação profissional orientadas para o “desenvolvimento integrado de competências específicas e de competências transversais e adotar formas de organização do trabalho progressivamente mais enriquecedoras, parece ser uma estratégia adequada ao reforço da empregabilidade” (ALMEIDA, 2007:57).

Relativamente ao segundo instrumento, formas de organização do trabalho, salientam-se as limitações dos modelos tradicionais de base taylorista na criação de condições de aprendizagem. Neste sentido, a adoção de formas de organização do trabalho mais participativas e potenciadoras de condições de aprendizagem parecem fundamentais. É neste contexto que emerge o conceito de organização qualificante, “numa opção capaz de promover o desenvolvimento da empregabilidade individual, tanto interna como externa, na medida em que tende a valorizar o desenvolvimento de competências que colocam os trabalhadores no papel de atores fundamentais nos processos de mudança” (ALMEIDA 2007:55). Ainda neste seguimento, KOVÁCS *cit por* SAÚDE (2010:128) refere que no atual “mercado de emprego exigem-se cada vez mais competências de execução (capacidade de realizar as tarefas conforme as regras estabelecidas) e mais competências de contro de

processos, de resolução de problemas e cooperação e de capacidade de renovação de saberes (de aprendizagem contínua) de antecipação e de inovação”.

Assim, dando continuidade à linha de pensamento do mesmo autor, qualquer formação inicial que suporte o desenvolvimento destas competências é atualmente considerada como uma função estratégica de toda e qualquer instituição de formação interessada em habilitar os seus formandos para os desafios da mobilidade e da adaptabilidade contínua ao longo da vida ativa.

Falar em competência(s) pressupõe um conhecimento consciente e alargado do conceito, uma vez que este é um conceito demasiado ambíguo e “perigoso”. Uma primeira ideia essencial é perceber que a aquisição e desenvolvimento das competências ocorre numa multiplicidade de contextos de vida das pessoas, através de uma combinação de modalidades e processos de aprendizagem, a partir da articulação de diversos contextos: formais (na escola, nas universidades, nos organismos de formação); não formais (empresas, sindicatos, comunidades); e informais (no quotidiano, na vida familiar, associativa, política, profissional). O conhecimento e as competências associadas a contextos não-formais “capacitam as pessoas para realizarem os seus cargos, assumirem as suas responsabilidades, melhorar o seu desempenho e contribuir para o desempenho das equipas e da organização” (DOMINGUES, 2009:21).

A dinâmica do desenvolvimento das competências não pode ser apenas perspectivada a partir do contributo de um contexto específico, delimitado espacial ou temporalmente, pois ela ocorre no cruzamento e na inter-relação entre os diversos contextos de vida da pessoa, e ao longo de toda a sua vida. O conceito competência invadiu todos os espaços da vida social. Contudo, e tal como acontece com tantos outros conceitos, nomeadamente aqueles que surgem no âmbito social e aos quais podemos introduzir sempre um novo cunho subjetivo, o conceito competência não possui um significado neutro e estável, pelo contrário, a ambiguidade é uma das suas características e tem sido também alvo de metamorfoses ao longo das décadas, configurando-se às necessidades contextuais dessas mesmas conjunturas históricas.

Apesar de serem sempre mencionadas diversas conceções de competências, a referência à ação em situação tende a ser uma constante, mesmo que muitas outras dimensões variem. É, então, apontado que [as competências] “não podem ser dotadas de universalidade e existir independentemente dos sujeitos e dos contextos” (CANÁRIO, 1999: 46-47). É necessário compreender o conceito de competência partindo do pressuposto que “o sujeito é sempre um sujeito

situado num determinado contexto, e a competência resulta de uma interação dinâmica entre os aspetos individuais e as condições e características do meio onde este se situa” (PIRES, 2005:54). Para ESTÊVÃO (2012:110; aspas do autor) ao falarmos de competências estamos “perante comportamentos específicos, evidenciados com certa ‘constância e regularidade’ no exercício de atividades profissionais. São portanto *outputs* de desempenho, obtidos em contexto, podendo ser observados e avaliados”.

Assim, pode-se afirmar que as competências referem-se sempre ao sujeito em ação, uma vez que sujeito e situação estão sempre presentes nas definições de competência, visto que não se pode falar em competências sem se referir o sujeito e a situação, isto é, a competência “concentra-se no ‘saber atuar’, no agir com eficácia e com relativa autonomia em situações profissionais a competência não reside nos recursos mas a mobilização desses mesmos recursos” (ESTÊVÃO, 2012:110; aspas do autor). Ainda, LE BOTERF, (1994) refere que “passar do saber à ação é uma reconstrução: é um processo com valor acrescentado”. Contudo, atualmente, muitas conceções/definições negligenciam, ou até mesmo recusam estas duas dimensões de competência (sujeito e situação), o que nos remete, novamente, para a versão simplista e redutora de competência.

Os autores ROPÉ & TANGUY (1994) referem que a noção de competência tem um carácter polimorfo e é utilizada com grande plasticidade numa grande diversidade de domínios: na esfera da educação e da formação, na esfera do trabalho, na esfera da economia. Um outro olhar diz-nos que a competência é uma “noção vaga e fluida, polifacetada, assumindo sentidos diversos decorrentes dos usos múltiplos de que é objeto nas duas esferas em que tem vindo a ganhar espaço e relevo: o mundo da educação/formação e o universo do trabalho” (ANTUNES, 2008:23). Outro autor, PLANAS (2009: 173) refere que competências são “conjunto de saberes y capacidades que ha adquirido una persona independientemente de donde y cómo las haya adquirido (por tanto, no sólo en la escuela), y que varían en el transcurso de su ciclo de vida”. Estes são apenas três definições de uma panóplia de explicações que existem sobre o conceito a supra definido.

Existe na pedagogia um discurso farto, incontrolável, divergente sobre as competências transversais. Esta dimensão, leva a interrogar acerca do seu sentido amplo e a sua aplicação, tal como nos refere REY (2002:12). Dessa forma, torna-se útil detetar os desvios, as confusões, as incertezas e as contradições que influenciam a noção, mas isto sem desejar impor um significado

único, que tal como nos indica o mesmo autor, REY (2002:12), poderia bloquear todo e qualquer processo criativo.

As transformações económicas em escala, a reestruturação de grandes sectores, as reconversões sociais e o grande crescimento do desemprego impuseram a necessidade de se valorizar as competências transversais em detrimento das competências técnicas ligadas a uma profissão. Assim, existiu-se a uma reconsideração do sistema conceitual que introduziu a ideia de transversalidade. Atualmente, consideramos a hipótese de uma vez adquirida uma competência ter de se considerar a sua aplicação em situações totalmente novas. Nomeadamente, considerar a pertinência desta nova lógica face ao grave problema de desemprego que enfrentamos.

O conceito competência transversal está igualmente a ser muito utilizada nos documentos oficiais e podemos mesmo dar-lhe uma definição provisória “ dizendo que se trata de um *savoir-faire* ou de aptidões que se poderia detetar ou tentar construir nos alunos, que seriam comuns a várias disciplinas escolares, ou pelo menos, que não seria específicos a esta ou aquela matéria “ (REY, 2002:12). Para muitos, esta definição de competência transversal é evasiva e tende a formar mais problemas do que a resolver. Assim, e segundo o mesmo autor, REY (2002), é preciso questionar se essas competências transversais já são dadas, se são geradas por um amadurecimento psicológico, produzidas pelo ato de lecionar diferentes matérias escolares, ou, ainda se elas devem ser trabalhadas por meio de atividades que lhes são específicas. Definir uma competência transversal como aquilo que é comum a diversas disciplinas equivale a permanecer no campo fechado das matérias escolares, enquanto que defini-la como “ não – específica” significa considerar a possibilidade de que tudo aquilo que faz parte de uma disciplina possa ser utilizado para além da fronteiras da escola.

Se definirmos uma competência pela sua função a nível social, escolar ou técnico estamos a torná-la específica às tarefas que ela permite realizar. Por outro lado, a competência vista como potência geradora é, por definição, transversal. Compreendemos, desta forma, que a competência surge de um processo de criatividade que surge da nossa capacidade de aprender.

Segundo ESTÊVÃO (2012:113; aspas do autor) o novo espírito do atual capitalismo “exige que as organizações ‘queimem gordura’, que se tornem mais horizontais, para se tornarem mais ágeis e articuladas em rede, ou seja que se simplifiquem para atenderem à complexidade da vida atual”. Também a organização do trabalho “deve ser de molde a constituírem-se equipas autónomas

ou semiautônomas, com grandes margens de auto-regulação. Os trabalhadores devem manifestar outras capacidades, sobretudo a flexibilidade, de nomadismo, de mobilidade, de inovação, de parceria, de trabalho em grupo” (ESTÊVÃO, 2012:113). Então segundo esta lógica “para permanecer em estado de inclusão, há que manter-se em estado permanente de competência, mantendo sempre a sua carteira de competências atualizada” ‘(*idem, ibidem*)’.

Podemos também associar neste leque de gestão de competências e competências transversais a questão da polivalência, sendo esta entendida como “uma propriedade dos indivíduos a ser exercitada no contexto de trabalho e não como um produto de uma ação deliberada sobre os contextos de trabalho” (CORREIA, 1997: 29). A polivalência definida com base na rearticulação de acumulação de saberes ou funções

“não é inelutavelmente associada a uma facilidade de executar uma pluralidade de funções que facilitem a flexibilização do vínculo laboral, mas tende a associar-se à capacidade de se inserir numa situação comunicacional complexa em que o reconhecimento dos limites das definições que cada uma das ‘especificidades’ constrói das situações constitui, em articulação com o reconhecimento da pertinência de cada uma das leituras especializadas uma condição imprescindível à comunicação e à coordenação horizontal” (CORREIA, 1997:30; aspas do autor)).

Transpondo a questão da polivalência dos indivíduos para as condições sociotécnicas, isto é, ao sugerir que as funções polivalentes “devem promover uma intervenção articulada junto dos indivíduos e junto dos coletivos de trabalho” (*idem, ibidem*). Esta perspetiva contribui também para a superação da ideia de que as competências transversais seriam um mecanismo que, uma vez adquiridas, seriam suscetíveis de uma aplicação a uma diversidade de contextos específicos.

III.II. DESENVOLVIMENTO DA QUALIDADE

Sabemos que a qualidade entrou nos discursos quotidianos de políticos, empresários, gestores, trabalhadores e consumidores, sendo considerada umas das prioridades da gestão. Foi através do aparecimento da teoria da administração científica que as preocupações com a qualidade se tornaram “mais sistematizadas e corporizadas em normas e objetivos organizacionais” (ESTÊVÃO, 2012:91). Aparece então associada

“à vantagem competitiva; à necessidade de sobrevivência; pela escuta do cliente; procura-se agora o compromisso de toda a organização com a qualidade, através do envolvimento da alta gerência e de todo o corpo funcional, ao mesmo tempo que se acentua o estabelecimento prioritário da relação entre a qualidade e os objetivos básicos e estratégicos da organização” (ESTÊVÃO, 2012: 92).

Visando deste modo o sucesso da organização “num segmento de mercado, num processo contínuo de aprendizagem e de envolvimento total de toda a organização, de todos os processos e de todas as pessoas” (ESTÊVÃO, 2012: 93).

Acentua-se a necessidade de satisfazer os requisitos de «clientes». A qualidade é assim, uma imposição crescente, qualquer que seja o mercado no qual a organização se insere. A organização deve dispor de meios e recursos necessários ao desenvolvimento de serviços/produtos de qualidade e à sua melhoria contínua, por forma a acompanhar o crescente e natural aumento de exigência dos «clientes», tornando estes desafios em oportunidades e conduzindo à criação de novas diretrizes.

Para PINTO & SOARES (2010:15) o sucesso de qualquer organização depende “diretamente da sua capacidade em mobilizar e organizar os meios e recursos necessários à realização de produtos e/ou serviços que satisfaçam as exigências, necessidades e expectativas (requisitos) dos seus clientes.”. Assim sendo, a qualidade constitui o «motor» do sucesso de qualquer organização e o seu reconhecimento, o fator de distinção e escolha de produtos e/ou serviços.

Perceber a qualidade, ainda que de uma forma abrangente, é domínio complexo, no entanto serão apresentadas algumas perspetivas centrais neste campo. Assim, a definição de qualidade adotada pela European Organization for Quality Control (EEOQC) é: “Quality is the totality of features of a product or service that bears on its ability to satisfy given needs”. Neste sentido, PIRES (2007:24) diz-nos que não é fácil a definição de qualidade, o autor refere que esta definição deverá partir de alguns conceitos básicos e depois ser adaptada a cada caso concreto (sector, atividade, área,

produto). O autor numa tentativa de definir qualidade refere, citando alguns clássicos: “recordemos a célebre e concisa definição de Juan (1974) «aptidão ao uso», a de Crosby (1979) «conformidade com as especificações», a de Taguchi e Wu «perda para a sociedade, causada pelo produto, após a sua expedição» ”.

Podemos porém concluir que Qualidade pode ser entendida como: Perfeição; Consistência; Eliminar o Desperdício e Rentabilizar Recursos; Resposta rápida (Prestação de Serviços); Harmonizar políticas e procedimentos; Fazer bem à primeira; Agradar os clientes/cidadãos; Satisfação total do cliente.

Um sistema da qualidade é um “conjunto de medidas organizacionais capazes de transmitirem a máxima confiança de que um determinado nível de qualidade está sendo alcançado no mínimo custo” (PIRES, 2007:35). Para PINTO & SOARES (2010:21) o Sistema de Gestão da Qualidade é entendido como:

“ a filosofia e prática de gestão que se traduz no envolvimento de todos os que trabalham na organização num processo de cooperação que se concretize no fornecimento de produtos e serviços que satisfaça as necessidades e expectativas dos clientes. É, portanto, a cultura da organização que permite fornecer produtos e serviços capazes de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes”

As empresas atualmente recorrem à certificação do seu sistema de qualidade por diversas razões, destacam-se o aumento da satisfação dos clientes, a melhoria da imagem da empresa no mercado, a atração de clientes mais exigentes, a organização da empresa, a redução de custos da não qualidade e o aumento da produtividade e da capacidade competitiva. É neste sentido que se tem multiplicado de forma rápida o número de organizações que recorrem à certificação dos seus sistemas de qualidade. No entanto, esta normalização obriga à definição e formalização de novas regras e, por isso, pode ser encarada como excessivamente burocrática (aumento de papelada). A este propósito DOMINGUES (2003:147) refere que “os sistemas de qualidade, tal como a organização burocrática, assentam num complexo sistema de regras que procuram padronizar, regular, rotinizar, controlar e predizer a atividade diária da empresa”.

A qualidade está configurada em todos os subsistemas da organização, “definindo para cada um deles os seus próprios critérios de qualidade cuidando das relações de sinergia e interface entre eles e possibilitando a melhoria continua, não só dos produtos, mas também dos processos, e

consequentemente da organização” (PINTO & SOARES, 2010:21). A ilustração cinco representa o ciclo relativo à melhoria contínua, ou em inglês, as siglas PDCA – Ciclo de Deming¹¹, que demonstra a abordagem do ciclo da melhoria por etapas ou processos, como queiramos designar, isto é “utilizar a

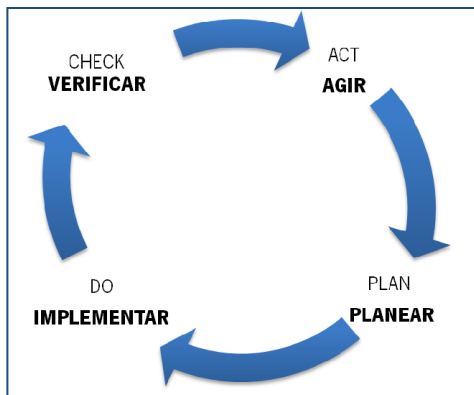


Ilustração 5 - Ciclo de melhoria contínua (PINTO & SOARES, 2010:24)

aprendizagem de um ciclo para aprimorar e ajustar expectativas para o ciclo seguinte”: *planejar* - estabelecer os objetivos e processos para obter resultados de acordo com os requisitos do cliente e regulamentares aplicáveis, bem como às políticas da organização; *executar* – implementar os processos; *verificar* – monitorizar e medir processos e produtos face a políticas, objetivos e requisitos para o produto e reportar os resultados; *atuar* empreender ações para a melhoria contínua do desempenho dos

processos (PINTO & SOARES, 2010:24). O objetivo da melhoria contínua do sistema de gestão, consiste essencialmente em aumentar a probabilidade de atingir a satisfação dos seus clientes e de outras partes envolvidas e interessadas.

Uma política de qualidade deve, “ter em conta a realidade de cada organização, ao nível da sua cultura, da sua dimensão e do seu enquadramento social e geográfico; refletir as verdadeiras necessidades da organização; ter a capacidade de visionar o posicionamento do futuro da organização devendo, para tal, estar articulado coma visão” (PINTO & SOARES, 2010:113). De forma simplificada os padrões de qualidade “baseiam-se nas políticas e nos objetivos da organização” (BONE & GRIGGS, 2000:43).

A qualidade é obtida através da cooperação de pessoas que trabalham nas organizações, assim as políticas de recursos humanos estão altamente correlacionadas com a qualidade de serviços e/ou produtos. Neste sentido BILHIM (2006:209) diz-nos que a “criação e a manutenção de um clima de trabalho, que encoraje e potencie os trabalhadores a incrementar o seu desempenho individual e da organização, é um aspeto chave da gestão”. Tentaremos no próximo ponto evidenciar a importância da gestão de recursos humanos na organização alinhada com o desenvolvimento da qualidade.

¹¹ O PDCA consiste “numa metodologia que potencia a melhoria contínua, e se desenvolve em quatro fases, podendo ser aplicada a cada processo e a todo o sistema” (PINTO & SOARES, 2010:23)

A qualidade é, assim entendida, como o resultado de um esforço, que não se possui mas pratica-se, que parece para muitos “tornar-se o caminho da salvação para quase todas as organizações” (ESTÊVÃO, 2012:94). Para este autor a ideia da qualidade como “salvação” transporta-a para outros mundos também, uma vez que a “gestão da qualidade se tem constituído como uma espécie de movimento social que se vai expandindo das organizações empresariais para outras organizações como as educativas” (*idem, ibidem*).

Na linha de pensamento de DOMINGUES (2009:29), a necessidade de qualificar as pessoas, ajustar as suas capacidades às necessidades dos clientes e às especificidades dos processos, de modo a potenciar a sua atuação, elevam a formação à condição de processo de gestão fundamental para a valorização organizacional. A gestão da formação permite “qualificar e adaptar as capacidades das pessoas às necessidades da organização e reforçar a sua sustentabilidade”.

III.III. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Como verificamos no capítulo anterior a gestão de recursos humanos (GRH) assume um papel crucial no desenvolvimento da qualidade. A evolução da gestão das pessoas no contexto organizacional, frequentemente chamada por Gestão dos Recursos Humanos (GRH) passou até aos dias de hoje por uma extraordinária evolução. Primeiro designada por Administração do Pessoal, numa segunda fase apelidada de Gestão do Pessoal, numa terceira fase aparece a Gestão de Recursos Humanos, por fim a GRH vem posicionar-se a um nível mais estratégico considerada a Gestão Estratégica.

Anteriormente, a GRH era reduzida à simples administração dos salários e à resolução de conflitos laborais, ocupando um plano secundário na maioria das empresas, pois requeria um grande investimento e os resultados não eram imediatos. Atualmente, as organizações têm conhecimento do trabalho desempenhado pelos gestores de recursos humanos, pois nos últimos anos temos assistido à autonomização das atividades integradas nesta área, aparecendo departamentos autónomos chefiados por profissionais especializados.¹²

Existe uma diversidade de perspetivas e de modelos de análise das teorias organizacionais e comportamentais, assim como da GRH, tais como: perspetivas normativas/prescritivas, modelos descritivos e modelos interpretativos. Quando nos referimos a uma organização em específico devemos ter em consideração estas análises, uma vez que nos ajudam a perceber as dinâmicas inerentes à organização. Também os elementos organizacionais, isto é, as componentes essenciais da organização, têm de ser perspetivadas consoante o quadro teórico em que se baseiam, podemos porém considerar alguns elementos chave no seio da organização, como as tarefas, pessoas/recursos humanos, objetivos, estruturas, lideranças, tecnologias, ambiente/cultura organizacional, poder, cooptação. É em torno de todos estes elementos existentes numa organização que a GRH desenvolve o seu trabalho, considerando sempre que estão a lidar com pessoas e não com simples objetos.

As práticas de GRH foram ao longo do tempo sofrendo alteração, adaptações e inovações, determinadas pela maior e menor dificuldade dos mercados de trabalho. A mobilidade de bens, serviços e pessoas, permite a criação de uma constelação de redes e relações, potencialmente promotoras do desenvolvimento humano e do enriquecimento económico, social e cultural das

¹² Informação consultada no sítio: www.dgert.mtss.gov.pt – acedido a 13 de Junho de 2012

sociedades. Por conseguinte, preconiza-se a superação dos antigos modelos Fordistas e Tayloristas e a construção de modalidades laborais, com base no desenvolvimento cada vez mais exigente de competências.

Contudo, há que descortinar esta superação dos antigos modelos de trabalho anteriormente referidos, na medida em que, apesar de assentes em novas estruturas e pressupostos, não parecem desvanecer completamente com o tempo nas estruturas organizacionais da atualidade. As políticas de GRH apesar dos discursos modernizados, parecem colocar-se ainda ao serviço da reprodução de um modelo de gestão socioeconómica.

As práticas de Gestão Recursos Humanos relacionam-se todas para que esta seja estratégica. É hoje consensual que as pessoas são uma fonte importante de vantagem competitiva. A GRH deve assumir-se claramente como verdadeiro parceiro estratégico na gestão das organizações. Adotar formas de organização do trabalho progressivamente mais enriquecedoras parece ser uma estratégia adequada ao reforço do desenvolvimento contínuo da qualidade da organização.

A gestão de recursos humanos estratégica, popularizada na década 90, sublinha quer uma função mais alinhada com os objetivos estratégicos da organização, quer a participação dos seus responsáveis centrais na definição da estratégia organizacional, pretende-se que a GRH seja encarada como uma estratégia parcial da organização, que não seja meramente organizacional. A gestão estratégica de recursos humanos constitui, hoje, “ um facto determinante do sucesso das organizações públicas e privadas, por colocar as pessoas no coração da organização” (BILHIM, 2006, p. 8). No entanto, a retórica da gestão de recursos humanos estratégica é usualmente acompanhadas por práticas mais operacionais da gestão de pessoas, frequentemente os gestores de recursos humanos preocupam-se mais com o processamento de salário, seleção e formação. No entanto, embora não se possa subestimar estas áreas é necessário uma conciliação de todas as orientações dos recursos humanos, pois todas elas se completam e são parte integrante da GRH.

A adoção de uma estratégia organizacional tem implicações ao nível da estratégia dos recursos humanos. A estratégia básica de GRH pode ser configurada, segundo AAVV (2010:110), como: defensiva (desenvolve os recursos humanos já existentes, adequando-os às necessidade do momento), prospetora (adquirir continuamente recursos humanos com talentos inexistentes na empresa, utilizando técnicas sofisticadas de recrutamento) e analisadora ((re) afetar os recursos humanos internos conforme as necessidades e os talentos revelados por cada momento). Associado

à gestão estratégica de recursos humanos salientam-se três perspectivas, defendidas por AAVV (2010:116 – 133): *perspetiva das melhores práticas* em que aplicam aquilo que os autores defendem como melhores práticas, existe a ideia de que há práticas de recursos humanos sempre boas, as melhores empresas serão aquelas que usufruem do kit completo de melhores práticas; *perspetiva do alinhamento e a abordagem contingencial* onde a gestão de recursos humanos deve estar em consonância com a estratégia geral, mas pode ir mais além, devendo conduzir a organização a outros rumos, ou seja, a gestão de recursos humanos pode impulsionar a estratégia geral da empresa; e *perspetiva de gestão de talentos*, em que a gestão de recursos humanos não está preocupada que a gestão estratégica vá ao encontro da estratégia da organização, ou seja, preocupa-se com a estratégia para além da estratégia da organização, que pode ir mais além (a sua estratégia), os talentos são os que pertencem aos núcleos (mais importantes) chamados talentos-chave (maiores talentos nas tarefas centrais).

De acordo com CEITIL (1993) a GRH pode atingir vários papéis na organização, como a participação e o aconselhamento na formulação de estratégias e políticas de recursos humanos e o abastecimento de informação, em relação ao meio interno e externo para decisão e aplicação na gestão de topo. A GRH pode aconselhar os gestores de linha nas atividades da gestão corrente do seu pessoal, como também pode desempenhar uma função de controlo da aplicação das políticas de GRH e certificar a constante melhoria de produtividade e de qualidade de vida no trabalho.

A principal função dos gestores de recursos humanos, em termos gerais, restringe-se a, desenvolver a eficiência e eficácia dos trabalhadores de uma dada organização, para que esta atinja os seus objetivos da melhor forma possível. Por isso devem, planejar, dirigir e coordenar atividades que proporcionem aos trabalhadores condições que contribuam para a sua realização profissional e satisfação pessoal, potenciando-se assim a sua atitude e comportamento mais motivado perante o trabalho.

A atividade destes profissionais apoia-se em ajustar os interesses da organização com os interesses de quem nela trabalha, uma vez que, as suas áreas de trabalho segundo (ROCHA, 1997:30) são: recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação profissional e desenvolvimento pessoal e organizacional, sistemas de avaliação de desempenho, sistemas de política salarial, segurança higiene e saúde no trabalho, análise e descrição de funções, planeamento de recursos humanos e controlo e auditoria de recursos humanos. O autor, NEVES (2007:12),

acrescentaria ainda outras dimensões como, as relações sociais, balanço social, a gestão administrativa e jurídica entre outras.

É de realçar a ênfase que se deve atribuir a estas práticas uma vez que “são um contributo valioso, quando integradas nos modelos de gestão das empresas. São elas que podem e devem constituir o núcleo de inovação de toda a gestão de recursos humanos” (MARQUES, 1996:36). É importante que estas práticas sejam contextualizadas em cada organização, “cada empresa é uma realidade distinta, com aspetos que são comuns e com outros que são diferentes das outras empresas” (*idem, ibidem*). As políticas e os procedimentos de recursos humanos adequados a uma organização podem ser altamente inadequados para outra. Numa organização podem ser adequados e úteis perfis de posto de trabalho pormenorizados, noutra, eles podem inibir a iniciativa e a inovação. As políticas e os procedimentos devem ser projetados tendo em conta fatores-chave como a cultura, tecnologia e os mercados.

A cultura da organização é considerada um elemento crucial no desenvolvimento da gestão de recursos humanos. A cultura das organizações “desenvolve-se e sedimenta-se no tempo através de metamorfoses quotidianas operadas pelos autores, em relação a um conjunto de condicionamentos internos e externos aos seus contextos organizacionais” (PALHARES & TORRES, 2009:100). No seio das organizações é possível encontrar três tipos de cultura, consoante o grau e a especificidade das suas manifestações: “a *cultura integradora*, quando o grau de partilha e de identificação coletiva com os objetivos e valores da organização é elevado; a *cultura diferenciadora*, quando o grau de partilha cultural apenas se restringe ao grupo de referência, sendo provável a coexistência de distintas subculturas no mesmo contexto organizacional; e a *cultura fragmentada*, quando se constata que o grau mínimo de partilha cultural, frequentemente adstrita a mera esfera individual” (*idem, ibidem*).

Não existem receitas universais de políticas e práticas de recursos humanos que possam ser aplicadas a todas as organizações, urge aplicar uma prática de GRH capaz de sustentar processos de inovação técnica e organizacional, indispensáveis à competitividade moderna. Entendemos, assim, a gestão de recursos humanos como políticas, práticas e sistemas que vão influenciar o comportamento, atitudes e desempenho das pessoas de forma a aumentar a produtividade, a competitividade e a capacidade de resposta da organização.

III.IV. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE FUNÇÕES

III.IV.I. PROPÓSITO DA DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE FUNÇÕES NA GRH

O clássico *Tempos Modernos*, de 1936, representa de forma satírica os excessos do fordismo (trabalho monótono, repetitivo, e pouco estimulante – tarefas simples e rotineiras). Pensadores como Frederick Taylor foram um contributo precioso para a análise do conteúdo do trabalho, ao decompor processos em conjunto de tarefas cada vez mais simples, assente em pressupostos da racionalização, da padronização e da divisão de tarefas – denominada *Administração científica*. Esta nova forma de economia baseada na divisão do trabalho está na base do forte aumento da produtividade durante a revolução industrial, que teve influência no desenvolvimento de uma área chave da gestão de recursos humanos destinada a analisar o conteúdo do trabalho, adiante designada, a Análise de Funções (AF). Na perspetiva de AAVV (2010) as atuais tendências da organização do trabalho, tais como a necessidade de funções flexíveis, a consideração crescente do conceito de competências, a rápida obsolescência de conhecimentos ou trabalho em equipas abalam severamente estes princípios, pondo assim em causa a utilidade da AF.

No entanto, a análise de funções como “pedra basilar da gestão de recursos humanos no quadro de uma gestão dinâmica do capital humano, numa organização igualmente em evolução continua” (AAVV, 2010:139), tem especial interesse para os gestores, uma vez que, esta fornece-lhes “instrumentos para racionalizar processos de trabalho na sua equipa e para a tomar decisões” (AAVV, 2010:140). A análise de funções é constantemente assumida como a espinha dorsal da GRH, a razão advém do facto de a AF “se encontrar no princípio de atividades como o recrutamento, a seleção, ou a avaliação do desempenho” (AAVV, 2010:141).

A análise de funções “é suscetível de acrescentar mais valor à organização se empreendida num contexto de análise por processos. Este tipo de análise transversal permite racionalizar e automatizar os processos de trabalho dando origem a uma nova arquitetura de funções e postos de trabalho” (*idem, ibidem*), isto é, a análise de funções como uma possibilidade de crescimento da organização. Uma adequada análise de funções constitui “uma informação útil, objetiva e concisa acerca do conteúdo, deveres e responsabilidades inerentes a um determinado cargo. Dá igualmente a oportunidade de desenvolver um entendimento mútuo acerca das atribuições do trabalhador e do modo como os cargos se inter-relacionam” (TWINE, 1993:9).

O processo de análise de funções “não deve ser estático, pois as funções estão constantemente a sofrer modificações. Estas condições precisam de ter em conta tanto as capacidades humanas como as considerações tecnológicas e comerciais” (COWLING & MAILER, 1990:41). A AF estruturada é, na sua essência, um processo de geração de informação sobre o trabalho realizado numa organização, no entanto não é uma atividade de execução quotidiana.

Considerando o modo como os contextos de trabalho se configuram atualmente a nível de planeamento de funções ou cargos¹³, assiste-se muitas vezes que, na prática, as funções não são planeadas, “surtem espontaneamente na empresa na medida das necessidades de racionalização, organização ou manutenção de operações” (LOBOS, 1979:119). No entanto, com as mutações pelas quais as organizações passam atualmente, nomeadamente a nível da certificação, estas são constantemente sujeitas a obedecer a requisitos normativos. A nível do desenho/criação de funções, as organizações necessitam de possuir manuais que contenham descrições ou padrões de desempenho, o exemplo do Manual de Funções (envolvido no sistema de gestão da qualidade). Neste sentido a desenho da função varia de organização para a organização uma vez cada uma usa os seus manuais adequados ao contexto organizacional.

O desenho da função pode ser entendido como, “especialização do conteúdo e dos métodos, no sentido de satisfazer requisitos tecnológicos, organizacionais, sociais, pessoais do ocupante do cargo” (CHIAVENATO, 1989:20). Na perspetiva do mesmo autor desenhar cargos significa: a) estabelecer o conjunto de tarefas que o ocupante do cargo deverá desempenhar (conteúdo do cargo); b) como esse conjunto de tarefas deverá ser desempenhado (métodos e processos de trabalho); c) a quem o ocupante do cargo deverá se reportar (responsabilidades); d) quem o ocupante do cargo deverá supervisionar). (CHIAVENATO, 1989:21). Aqueles que criam, desenham ou estabelecem funções normalmente orientam-se por alguns critérios, o autor estabelece sete critérios: 1) considerações ou hipóteses económicas; 2) considerações sobre o processo; 3) considerações sobre o tempo ou espaço despendido; 4) tipos de habilidades disponíveis ou número de pessoas disponíveis; 5) instrumentos e equipamentos requeridos; 6) acordos sindicais e legislação trabalhista vigente; costumes ou tradição. É pertinente que o planeamento de funções esteja alinhado com os objetivos organizacionais, tanto quanto possível com a estratégia organizacional, esta sendo encarada como o propósito consistente dentro de cada organização.

¹³ Estes conceitos serão esclarecidos no ponto seguinte

Ao contrário do planeamento/desenho da função, a análise de funções visa apenas levantar informações sobre a função no concreto, sem pretender necessariamente modificar o seu conteúdo e/ou contexto. Normalmente o planeamento de funções é realizado por engenheiros industriais ou psicólogos enquanto a análise de funções é desenvolvida por especialistas em análise de funções ou pela GRH.

Muitas vezes a análise de funções não é uma questão sensível a ser trabalhada, subestima-se esta prática, desconhece-se talvez as suas potencialidades. Como vimos anteriormente a AF pode ser considerada um contributo precioso para a qualidade e desenvolvimento da organização do trabalho e consequentemente da própria organização.

III.IV.II. NOÇÕES BÁSICAS

A literatura existente sobre a análise do conteúdo do trabalho é extremamente diversificada, subsistindo algumas divergências, no entanto, embora com contornos diferentes, os objetivos são muitas vezes consensuais. As discrepâncias existentes iniciam-se na utilização de vários conceitos-chave, como: análise do trabalho, análise de tarefas, análise de cargos, análise de funções (o mais frequente), ou seja, diferentes nomenclaturas para tentar designar o mesmo processo.

Segundo a Classificação Nacional de Qualificações (2001) a natureza do trabalho é entendida como um “conjunto de tarefas normalmente executadas pelo titular de um posto de trabalho e respetivas exigências, sendo a profissão caracterizada em sentido lato, por um conjunto de postos de trabalho aparentados em tarefas e exigências”¹⁴

Tentaremos numa fase preliminar, esclarecer conceitos como, função/cargo/tarefa/posto de trabalho, sendo estes entendidos, variadíssimas vezes, por diversos autores com tónicas diferentes, mas por vezes aceites como sinónimos. Posteriormente, analisaremos outros conceitos, descrição de funções/ análise de funções, compreendidos como processos de análise do conteúdo do trabalho.

O consenso entre autores diz-nos que os significados de função podem ir “desde a operação realizada num momento específico até ao papel desempenhado por um indivíduo numa empresa [...] um conjunto de tarefas com um ou mais objetivos que identificam um posto de trabalho” (AAVV, 2010:143). Para um outro autor, ROCHA (1997:95) entende função como um “conjunto bem

¹⁴ Informação retirada no sítio - <http://www.iefp.pt/formacao/CNP/Paginas/CNP.aspx> - acedido a 15 de Julho de 2012.

definido de atividades que pode ser atribuído a um só trabalhador da empresa ou, de um modo semelhante a vários”.

Ainda, segundo BILNHIM (2006:220) a função é entendida como,

“um conjunto de tarefas integradas em posto de trabalho, inseridas em unidades de trabalho diferenciadas, com características semelhantes quanto às aptidões, exigências e responsabilidades inerentes à concretização das referidas tarefas, ainda que variem os meios e algumas considerações gerais ambientais ou de organização”

Tendo por base este quadro analítico é consensual, que a função seja subentendida como um «conjunto de tarefas» que podem ser desempenhadas por um ou mais indivíduos e que caracterizam um posto de trabalho. Este pode ser definido como o “conjunto de atividades e respetivos meios de execução correspondentemente a um trabalhador” (AAVV, 2010:143) ou então o posto de trabalho entendido como um “conjunto de tarefas destinadas à caracterização de um objetivo predeterminado, com aptidões, exigências e responsabilidades específicas e inseridas numa unidade organizacional.” (BILHIM, 2006:220).

Na literatura existente sobre a análise do conteúdo do trabalho os conceitos de função e cargo surgem constantemente como sinónimos. TOLEDO (1989:52) distingue função e cargo da seguinte forma: “entendemos a função como o conjunto de tarefas desempenhadas por uma ou várias pessoas. Como o cargo será entendida como a posição hierárquica desse conjunto de atribuições, dentro da organização do pessoal de uma empresa”. Na perspetiva de CHIAVENATO (1988:172) o cargo é percebido como “um conjunto de funções com uma posição definida na estrutura organizacional, isto é no organograma. Posicionar um cargo em um organograma é definir quatro coisas: o seu nível hierárquico, a área ou departamento onde está localizado, o seu superior hierárquico e os seus subordinados”. O ocupante do cargo é a pessoa designada para “executar as funções específicas do cargo, bem como para exercer autoridade e responsabilidade inerentes à posição que o cargo ocupa no organograma” (CHIAVENATO, 1989:44).

A maioria dos autores que se debruçam sobre estas temáticas utiliza com maior frequência o conceito de «função» entendido como um conjunto de tarefas, que BELHIM (2006:220) define como “componentes de um posto de trabalho ou funções caracterizadas por um conjunto de operações integradas e sequenciais, envolvendo o esforço físico ou mental, aplicado à concretização de objetivos específicos”. Com uma perspetiva próxima e simplificada ROCHA (1997:95) apresenta o conceito de

tarefa como “qualquer atividade em que se pode decompor uma função que requeira um esforço físico e (ou) mental com o fim de atingir um objetivo específico”.

Nesta segunda fase, analisaremos os conceitos de descrição e análise de funções, sendo preconizada uma breve apresentação dos conceitos e posteriormente, nos pontos seguintes, será pormenorizada esta análise.

A descrição de funções precede a análise de funções, a descrição “constitui um sumário e um retrato fiel das tarefas, objetivos e responsabilidades de uma determinada função” (ROCHA, 1997:97), “sejam diárias, semanais, mensais ou esporádicas.” (TOLEDO, 1989:52). Para CHIAVENATO (1989:45) a descrição do cargo é um

“processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõe o cargo e que o tornam distintos de todos os outros cargos existente na organização [...] é basicamente, um levantamento escrito dos principais aspetos significativos do cargo e dos deveres e responsabilidades envolvidas”.

Depois de realizada a descrição sucede-se a análise da função. De uma forma simples, do ponto de vista de vários autores, a análise de funções “consiste no estudo de uma ou mais funções de uma organização, ou seja a recolha de informações sobre o conteúdo e o contexto envolvente a uma função” (AAVV, 2010:141). De forma mais complexa e completa, a análise de funções “consiste num processo estruturado e sistemático de recolha e organização de informação sobre as tarefas e operações que uma pessoa ou um grupo devam realizar no âmbito do seu trabalho” (Brannick e Livine, *cit. por* AAVV, 2010:142). Um outro autor, BIMHIM (2006:221) acrescenta ainda a análise de funções como um “um processo sistemático de recolha de dados destinados à tomada de decisão acerca de funções”.

Numa tentativa de distinguir o processo de descrição de funções da análise de funções CHIAVENATO (1989:45) refere que “enquanto a descrição do cargo se preocupa com o conteúdo do cargo (o que o ocupante faz, quando faz, como faz e porque faz), a análise de cargo pretende estudar e determinar todos os requisitos qualificativos, as responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo, para o seu desempenho”.

Segundo ROCHA (1997:97) a descrição e a análise de funções consiste na indicação do conjunto de tarefas que compõe a função (descrição) e no enunciado das capacidades, responsabilidades e esforços exigidos por essa função (análise)”, em que o analista procura

responder às seguintes questões: O que é que o empregado faz? Como é que o empregado faz o trabalho? Por que é que o trabalho é feito? Que capacidades são necessárias?. A descrição e análise de funções são tarefas básicas e indispensáveis à gestão de recursos humanos.

Em jeito de conclusão, entendemos a análise do trabalho como processo estruturado e sistemático de recolha e arranjo de informação sobre as tarefas e operações que uma pessoa ou grupo deve realizar no âmbito do seu trabalho. Pretende-se estabelecer um padrão de trabalho que deverá ser respondido por quem ocupar o respetivo posto de trabalho. Entende-se também, que para o estudo deste processo estão subjacentes diferentes nomenclaturas utilizadas, na maioria, para designar uma única perspetiva sobre as abordagens do trabalho humano.

III.IV.III. DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

A descrição da função é frequentemente esquecida, ou talvez não seja, na perspetiva de muitos autores, incorporada no processo de análise de conteúdo do trabalho. Dedicam especial ênfase à análise da função, a descrição surge assim muitas vezes como parte integrante da análise. No entanto para se conhecer a função é necessário descreve-la, CHIAVENATO (1988:172) diz-nos que “é preciso descrever e analisar os cargos para se conhecer o seu conteúdo e especificações, para se poder administrar os recursos humanos neles aplicados”. Para TOLEDO (1989:53) a descrição da função “nada mais é que a apresentação por escrito do que se faz naquela função”. Um outro autor, BILHIM (2006:224) apresenta uma versão mais completa, refere que a descrição de funções “é um documento escrito, que identifica, descreve e define uma função quanto as suas atribuições [tarefas que integram a função], responsabilidades condições de trabalho e especificações”. Segundo CUNHA (1992:12) na descrição da função enuncia-se os “principais deveres e tarefas, equipamento e materiais utilizados, comportamentos e padrões de desempenho desejados – o quê, o como, e o porquê da função”.

Do ponto de vista de COWLING & MAILER (1990:43-44) as descrições de funções são úteis,

“em organizações em que os postos de trabalho não mudem rapidamente e se coloque a ênfase na administração eficiente e numa clara ordem hierárquica. [...] Elas são úteis para fornecer informação aos que procuram emprego, para a graduação de postos de trabalho num exercícios de avaliação do posto de trabalho e para a comparação de postos de trabalho”.

Na perspectiva TOLEDO (1989:54-55) sobressaem quatro passos principais que devem ser tomados ao se realizar uma descrição e análise de funções: 1º passo – fazer uma lista das funções da empresa; 2º passo – descrever a função, registando no primeiro paragrafo a súmula das atribuições, a seguir registar as principais tarefas e responsabilidades. Determinar o tempo que normalmente se gasta no desempenho de cada tarefa. Especificar as máquinas e equipamentos usados na função; 3º passo – passar a limpo as descrições, classificando-as por setor (seção, departamento, divisão, etc.) e revisa-las; 4º passo – fazer uma nova relação de títulos e certificar-se que esta relação está de acordo com os costumes da empresa, conveniências administrativas e permissibilidade legal.

A descrição da função está voltada para o conteúdo da própria função, ou seja, «os aspetos intrínsecos». Os resultados da descrição da função devem portanto dar uma imagem clara, concisa e compreensível do posto de trabalho, para posteriormente proceder à análise da função.

III.IV.IV. ANÁLISE DE FUNÇÕES

Depois de realizada a descrição da função segue-se a análise da função, ou seja, depois de identificado o conteúdo da função sucede-se a análise dos requisitos necessários que a função imputa. A análise de função “consiste na investigação sistemática das tarefas, obrigações e responsabilidades de uma função, e dos necessários conhecimentos, capacidades e experiências que uma pessoa precisa para desempenhar as funções de forma adequada” (ROCHA, 1997:96).

De acordo com os autores OLIVEIRA & CORREIA (1996:77) a análise de funções é um “processo através do qual se obtém informação sobre as funções”. Tal processo deve ser planeado e organizado por forma a poder responder às seguintes questões: a) Qual o tipo de informação a recolher? b) Qual o método de recolha de informação? c) Qual o agente utilizado para efetuar a recolha de dados? d) Qual o método de análise a utilizar?”. Estes autores expõem ainda uma tabela que apresenta de forma resumida algumas respostas possíveis a estas questões, vejamos a ilustração 6:

Questão	Resposta possível
Tipo de informação recolher	- Atividades - Máquinas, instrumentos e equipamentos - Contexto de trabalho - Requisitos individuais
Método de recolha de informação	- Observação - Entrevista (individual ou grupal) - Questionários - Registos diversos - Incidentes críticos - Informação sobre equipamento
Agente de recolha de dados	- Indivíduos (analista, supervisor e/ou executante - Mecanismos (de registo fisiológico, vídeos etc.)
Método de análise	- Qualitativo (descrições ou narrações verbais ou escritas) - Quantitativo (produção por unidade de tempo, taxa de erro, dimensão do grupo de trabalho, classificação das características de trabalho etc.)

Ilustração 6 - Aspectos a considerar no planeamento e organização da recolha de informação para a análise de funções (OLIVEIRA & CORREIA 1996:77)

Para CHIAVENATO (1989:53), um dos aspetos com maior relevância para a análise de funções refere-se “às informações necessárias a respeito dos cargos existentes na organização e aos métodos mais indicados para obtê-las dos indivíduos que delas dispõe, provavelmente

de uma forma não estruturada ou não inteligível”.

Assim sendo, a análise de função “consta da determinação: dos requisitos necessários às pessoas para o seu desempenho; das responsabilidades que lhe são inerentes; das condições de trabalho; dos riscos de trabalho.” (TOLEDO, 1989:52)

A análise de funções do ponto de vista de CHIAVENATO (1988:175-176) pressupõe conhecer

“quais os requisitos intelectuais e físicos que o ocupante deveria ter para desempenhar adequadamente o cargo, quais as responsabilidades que o cargo impõe ao ocupante e em que condições o cargo deve ser desempenhado pelo ocupante [...] concentra-se em quatro requisitos: 1- requisitos mentais, 2 – requisitos físicos, 3 – responsabilidades envolvidas, 4 – condições de trabalho”

Podemos porém concluir, mediante as perspectivas analíticas apresentadas, que todas elas se complementam, uma abordagem por si só não abrange uma bagagem completa. Considerado este quadro analítico constatamos que um especialista em análise de funções necessita de possuir um quadro teórico baseado em diferentes perspectivas para poder ter uma análise mais profunda e, por sua vez, alcançar uma análise da função mais completa que conseqüentemente terá uma maior valência dentro da própria organização. Vários autores afirmam que “atualmente, aceitasse que uma análise de funções completa deve reunir informação sobre a função e o seu contexto imediato e abrangente” (AAVV, 2010:143).

III.IV.V. OBJETIVOS DA DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE FUNÇÕES

Quando pensamos em analisar o conteúdo do trabalho, nomeadamente realizar uma descrição e a análise de funções, é prioritário ter-se bem definido os objetivos que se pretende atingir, “as descrições de funções devem enfatizar o objetivo do posto de trabalho e os resultados que se esperam” (COWLING & MAILER, 1990:47). Do ponto de vista destes autores a análise de funções refere-se

“ao estudo e análise sistemática das tarefas que, no seu conjunto, constituem um posto de trabalho. Informação sobre funções e tarefas é essencialmente para os gestores envolvidos em: planejar cargas de trabalho; decidir sobre melhores maneiras de desempenhar certos postos de trabalho; selecionar e formar pessoas, determinar níveis adequados de pagamento; reorganizar departamentos e grupos de trabalho” (COWLING & MAILER, 1990:41-42).

A descrição e a análise de funções (DAF), serve como *input* para outras atividades da GHR. A mais-valia de uma análise de funções se traduzir no desenvolvimento para a empresa restringe-se à definição de objetivos claros, concretos e concisos que justifiquem essa análise, por exemplo é diferente realizar uma análise de função para recrutar ou selecionar um indivíduo, do que fazer uma análise para averiguar uma avaliação de desempenho. Como vimos anteriormente a análise de funções é um processo de recolha de dados destinados à tomada de decisão sobre aspetos que estejam diretamente ou indiretamente relacionados com as funções.

Tentaremos clarificar os diferentes objetivos pretendidos na DAF, recorrendo a diferentes perspetivas teóricas de forma a alcançar uma abordagem mais completa. Mediante a bagagem teórica que foi canalizada, recorrendo a vários autores, podemos sinalizar oito objetivos chave dos quais a GRH se serve partindo da descrição e análise de funções, sendo estes: *Formação/Treinamento; Recrutamento e Seleção; Avaliação de desempenho; Planeamento de carreiras/ Promoção e transferências; Planeamento de Recursos humanos; Compensação/ Prémios-incentivo de produção/Administração salarial; Planeamento organizacional e de cargos/Organização e métodos; Segurança no trabalho*. Esclarecemos agora cada um deles de forma a compreendermos de que forma a DAF apoia a GRH no desenvolvimento do trabalho humano e organizacional.

Relativamente à *Formação/Treinamento*, uma descrição correta das funções ajuda a “estabelecer as necessidades de formação profissional dos ocupantes de cada posto de trabalho. Se for conhecido o tipo de exigências que se colocam numa função, será possível estabelecer as

necessidades formativas dos seus titulares” (AAVV, 2010:145). Por conseguinte TOLEDO (1989:53) refere que “não podemos instruir corretamente um funcionário se não tivermos determinado claramente o que ele irá fazer e as principais características da sua função”. A DAF permite “focalizar habilidades humanas que, sendo críticas para a sobrevivência da empresa, estejam carentes ou deficientes [...] a melhor forma de encarar-se a identificação destas habilidades críticas é mediante a rigorosa descrição e análise do cargo” (LOBOS, 1979:133). Por último a DAF fornece o “material necessário ao próprio conteúdo dos programas de treinamento” (CHIAVENATO, 1989:76).

No que respeita ao *Recrutamento e Seleção*, na opinião de muitos autores o mais procurado nos objetivos na DAF, AAVV (2010:145) reconhecem que o conhecimento das funções a “desempenhar pelos futuros ocupantes contribui para determinar com maior precisão tanto as características do trabalho a desenvolver como o perfil de atributos pessoais que os candidatos devem possuir. Na verdade, apenas é possível antecipar a probabilidade de adaptação de um candidato a um lugar ou carreira se “soubermos exatamente quais são as suas atribuições e quais os requisitos pessoais para o bom desempenho do cargo” (TOLEDO, 1989:53). As informações contidas na DAF devem “subsidiar o uso dos vários prognosticadores utilizados no processo de seleção – particularmente, os testes e a entrevista de seleção” (LOBOS, 1979:133). Ainda a este respeito AAVV (2010:145) dizem-nos que “especificamente, é a partir da AF que: a) se constroem os anúncios para o recrutamento; b) se fornece, durante a entrevista de seleção, a informação sobre a função e simultaneamente se confirma se o candidato possui as características requeridas para a vaga em causa; c) se faz a orientação dos colaboradores, informando-os sobre as exigências da função e da carreira e sobre as competências que devem dominar”.

No que concerne à *Avaliação de desempenho*, a DAF é “definida raramente em termos e medidas ou critérios corretos de desempenho. Não obstante, às vezes, a informação nela contida é suficiente para definir, pelo menos, alguns fatores de desempenho” (LOBOS, 1979:133), “só podemos utilizar um método de avaliação objetivo de desempenho de um funcionário se tivermos o cargo por ele ocupado claramente descrito” (TOLEDO, 1989:53). Relativamente a este objetivo AAVV (2010:145) referem que A DAF,

“permite identificar os deveres e responsabilidades atribuídos a cada função, sendo de extrema utilidade na determinação dos indicadores de desempenho em que se deve considerar o potencial de desenvolvimento e de carreira. É através da AF que se

determina os padrões a alcançar e as atividades específicas a serem desempenhadas – e se compreende se o titular da função executou a mesma de modo apropriado”.

O objetivo, *Planeamento de carreiras/ Promoção e transferências* deve prever a evolução da atividade profissional de um indivíduo, através da progressão de um posto de trabalho para outro. A DAF poderá prestar um contributo para tal sistema de progressão, “através da definição de grupos profissionais em que várias funções estejam articuladas entre si, de modo que a passagem de um nível para o seguinte surja como natural no desenvolvimento profissional do indivíduo” (AAVV, 2010:145). Um outro autor, TOLEDO (1989:53) refere ainda que “se soubermos exatamente o que se faz e quais as características principais das funções de uma empresa, podemos, com mais segurança, determinar as promoções e transferências no quadro do seu pessoal”, sendo assim encarado como um “estímulo de motivação pessoal, para facilitar a avaliação do mérito funcional” (CHIAVENATO, 1989:76).

No *Planeamento de Recursos Humanos* a DAF é o processo que “permite obter informação necessária para compreender o conjunto de conhecimentos, capacidades e aptidões no seio da organização” (AAVV, 2010:145).

Relativamente à *Compensação/ Prémios-incentivo de produção/Administração salarial*, a DAF revela “as semelhanças e as diferenças entre os postos de trabalho, facilitando a sua avaliação e qualificação, bem como a posterior definição de uma estrutura salarial equitativa. Ou seja, é necessário conhecer bem as funções para se poder estimar o valor e a compensação apropriada a cada trabalho” (AAVV, 2010:145). Dentro deste mesmo processo de administração salarial, a DAF “é utilizada também, ainda que quase sempre de forma diferente, na elaboração de documentação básica da pesquisa salarial” (LOBOS, 1979:133). O autor, TOLEDO (1989:53) acrescenta ainda que “a exata descrição e análise das funções dão-nos bases para o estabelecimento de sistemas de incentivo”.

Respeitante ao *Planeamento organizacional e de cargos/Organização e métodos*, a DAF constitui um “excelente elemento para as reorganizações e melhoramentos de métodos. É importante, porém, distinguir as análises que constituem os alicerces de um programa de administração de pessoal das análises do serviço de trabalho, para efeito de reorganização ou metodização de trabalho” (TOLEDO, 1989:53). Segundo LOBOS (1979:133) a DAF quando tomadas em conjunto deveriam

“não apenas fornecer um “mapa” da estrutura organizacional na empresa (divisão do trabalho, hierarquia e normas), como também dos processos administrativos existentes. Assim, resulta muito mais económico e prático para o planejador abordar inicialmente o estudo de tal estruturas e processos a partir das descrições de cargo, do que se basear em sua observação empírica. Tomadas isoladamente, as descrições do cargo devem fornecer ao planejador uma base de comparação, seja para estudar a realidade, seja para definir a situação ideal do cargo”.

Por último relativamente à *Segurança no trabalho*, a DAF faculta “fornecimentos de dados à higiene e segurança industrial, no sentido de minimizar a insalubridade e periculosidade comuns a determinados cargos” (CHIAVENATO, 1989:76).

É perceptível que para se alcançar claramente cada objetivo em particular, seria pertinente que se realizasse uma descrição e análise de funções para cada objetivo em exclusivo, LOBOS (1979:133) acrescenta que “a rigor, seria necessário elaborar uma descrição de cargo para cada caso. Porém, restrições de tempo e dinheiro fazem com que isto não seja possível”. O estudo das funções pode auxiliar a aperfeiçoar métodos de trabalho como “reduzir os erros, a eliminar ações e esforços desnecessários, a reduzir a fadiga, a aumentar o envolvimento e a responsabilidade do trabalhador e a melhorar o desempenho da própria unidade de trabalho” (AAVV, 2010:146). A AF é, na essência, um processo de geração de informação sobre o trabalho realizado, esta informação pode ser registada de diversas formas e como verificamos tem múltiplos usos e aplicações.

III.IV.VI. FASES PARA IMPLEMENTAR UM PROGRAMA DE DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE FUNÇÕES

Espera-se que se faça uma análise fidedigna do trabalho humano e que para tal seja necessário adotar sistemas ou procedimentos estruturados que conduzam a essa análise. A descrição e análise de funções não é uma atividade de execução quotidiana, é um processo que acarreta custos elevados, pelo que deve ser devidamente planeado e concretizado para que os objetivos previstos sejam alcançados. Muitos autores apontam três fases para a implementação do processo de DAF, 1) fase de planeamento (identificação de funções específicos ou de grupos específicos de funções a serem analisadas, verificar as fontes de informação sobre o posto de trabalho, definição de objetivos pretendidos); 2) fase de preparação (transmitir objetivos a todo

pessoal, decidir qual o melhor método de obter informação sobre o posto de trabalho); e fase de execução (recolher informação de forma sistemática - elaboração da DAF).

Tendo por base o quadro analítico de AAVV (2010), estes, defendem seis fases para a implementação de um programa de análise de funções:

Fase 0 – *estratégia e objetivos*, a definição clara dos objetivos e de quem vai realizar o trabalho bem como dos recursos necessários deve ser prévia ao arranque do processo, uma vez que também irá condicionar a escolha das técnicas.

Fase 1 – *planeamento*, estrutura-se o processo de análise do trabalho, desde a definição de quem levará a cabo a tarefa até à escolha de quem ou o quê, na organização se vai utilizar para recolher informação sobre: definição de objetivos, determinação das funções a estudar, elaboração de um cronograma de trabalho, escolha das técnicas e métodos, enquadramento legal do processo.

Fase 2 – *preparação*, dos meios logísticos, preparação dos analistas, do material de trabalho e preparação do ambiente.

Fase 3 – *execução*, procede-se à recolha dos dados sobre as funções utilizando os métodos escolhidos, triagem dos dados obtidos, redação provisória, revisão da informação com os empregados, redação definitiva dos produtos da análise de funções.

Fase 4 – *utilização dos produtos da análise de funções*, utiliza-se o produto final para alcançar os objetivos inicialmente traçados e pode ainda proceder-se à elaboração de manuais de funções que possam ser usados de modo operacional por qualquer trabalhador.

Fase 5 – *utilização futura e atualização*, consiste em determinar como é que a informação pode ser armazenada para utilização futura.

Como vimos, uma descrição e análise de funções devidamente estruturada permite à GRH e consequentemente à organização desenvolver outras áreas chave pertinentes para o funcionamento de dada organização. É necessário ter claras certas nuances, “a quantidade de detalhes, a apresentação de informação e os itens críticos de informação sobre as necessidades de um cargo assumem variações enormes de uma organização para outra” (CHIAVENATO, 1989:76).

III.IV.VII. PRINCIPAIS TÉCNICAS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO DA DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE FUNÇÕES

Para recolher informação sobre o conteúdo do trabalho e as respetivas exigências humanas existem várias técnicas à disposição dos analistas de funções. Todas elas procuram determinar de forma exata o que caracteriza determinada função, variando nas vantagens e objetivos, custos e tempos. Podemos destacar como as mais comuns, os questionários, as entrevistas e a observação. O objetivo não é encontrar uma metodologia universal mas sim desenvolver procedimentos aplicáveis a situações concretas.

Para CHIAVENATO (1989:53), um dos aspetos com maior relevância para a análise de funções refere-se “às informações necessárias a respeito dos cargos existentes na organização e aos métodos mais indicados para obtê-las dos indivíduos que delas dispõe, provavelmente de uma forma não estruturada ou não inteligível”

A *observação* é um dos métodos mais utilizados na descrição e análise de funções, é uma técnica rápida mas que se limita a tarefas fisicamente visíveis. Segundo CHIAVENATO (1989:58)

“a análise do cargo é efetuada através da observação direta e dinâmica do ocupante em pleno exercício das suas funções [...] mais aplicável aos trabalhos que envolvem operações manuais ou àqueles que tenham um carácter simples e repetitivo (o elevado volume de conteúdo manual pode ser facilmente verificado através da observação visual)”.

O autor aponta duas características chave, a) a colheita de dados sobre um cargo é feita através da observação visual das atividades do ocupante pelo analista de cargos, b) enquanto a participação do analista de cargos na colheita de dados é ativa a participação do ocupante é passiva.

A observação não permite avaliar o trabalho mental do indivíduo. Quando na análise de funções é utilizada somente a observação, esta pode levar ao enviesamento de informação (dependo do olhar do analista. Esta técnica por si só é insuficiente, é importante que pressuponha a combinação com outras técnicas para que seja uma abordagem mais completa e fiel.

O *questionário* é “adequado quando se trata “de um grande número de cargos similares e de natureza rotineira e burocrática” (CHIAVENATO, 1989:59). O autor refere como características, a) a colheita de dados sobre um cargo é feita através do preenchimento de um questionário de análise do cargo pelo ocupante ou pelo seu superior; b) enquanto a participação do analista de cargos na

colheita de dados é passiva, a participação do ocupante é ativa. O questionário é rápido e inclui todo o pessoal da função, mas pode ser incompleto se o questionário for mal desenvolvido. É provavelmente uma abordagem mais flexível e produtiva, “baseia-se totalmente no contacto direto e nos mecanismos de colaboração e da participação” (CHIAVENATO, 1989:69).

Segundo AAVV (2010:153) o questionário consiste “numa série estruturada de perguntas relativas ao posto de trabalho, de aplicação rápida e económica permite obter informação padronizada e específica sobre a função, mas apresenta a desvantagem de ser vulnerável às distorções de informação”.

A *entrevista* é uma técnica muito popular que consiste numa conversa orientada por um guião previamente preparado. Algumas das características podem ser: a) acolheita dos dados sobre o cargo é feita através de uma entrevista entre o analista e o ocupante do cargo, onde são feitas perguntas e respostas verbais; b) a participação tanto do analista como do ocupante na colheita dos dados é ativa (CHIAVENATO, 1989:69).

O mais adequado será a combinação de várias técnicas, uma vez que cada uma tem as suas características, as suas vantagens e desvantagens, esta combinação permite uma abordagem mais completa e proveitosa. A escolha das técnicas de recolha de dados deve equacionar-se tendo em consideração a organização onde decorre a análise, o tempo disponível, os custos despendidos, os objetivos da descrição e análise, as fontes de recolha de informação, entre outros aspetos.

III.IV.VIII. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE FUNÇÕES E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

As abordagens tradicionais da análise do conteúdo do trabalho presumiam que os postos de trabalho deveriam ser estáveis e estruturados. A investigação bem como a experiência demonstram todavia, que não existe um tipo ideal de estrutura organizativa, “as empresas que funcionam num ambiente dinâmico em constante mudança ao nível dos mercados, da tecnologia e das normas sociais, precisam de adotar uma abordagem flexível” (COWLING & MAILER, 1990). Tendo em consideração os contextos atuais, é necessária uma abordagem mais dinâmica, a descrição e análise de funções deve ser clara, enfatizar o objetivo do posto de trabalho, e alinhada com os objetivos pretendidos, isto é, os resultados que se esperam de forma a enfatizar a importância da iniciativas e da necessidade de responder à mudança.

Considerando as tendências de mudança das envolventes organizacionais internas e externas é importante encarar a descrição e análise de funções de uma forma dinâmica. Isto implica “especificar as tarefas atuais, mas também os conhecimentos, as aptidões e as capacidades necessárias ao desempenho eficaz de uma função tal como se prevê que venha a existir no futuro” (AAVV, 2010:149-150).

Um processo bem estruturado de descrição e análise de funções contribui para incrementar o ajustamento entre o trabalho e o trabalhador, para reestruturar processos de trabalho, para requalificar funções segundo lógicas de mercado ou novas estratégias organizacionais.

III.V. PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO

Os recursos humanos são um facto decisivo no sucesso das organizações, independentemente do seu sector de atividade. Uma organização capaz de atrair, manter e desenvolver as pessoas sob parâmetros de excelência e igualdade, é aquela que consegue maiores níveis de qualidade pelo empenho e envolvimento da sua equipa para com os objetivos gerais definidos pela sua estratégia. Neste sentido destaca-se a importância do processo de socialização de novos colaboradores.

A socialização pode ser definida como “processo através do qual o indivíduo aprende os valores, as competências, os comportamentos esperados e o conhecimento social essencial para assumir um papel organizacional e participar como membro pleno da organização” (LOIS, 1980, *cit. por* AAVV, 2010:330) ou como o “processo pelo qual o indivíduo adquire os conhecimentos sociais necessários para desempenhar corretamente um determinado papel social/organizacional” (BILHIM, 2006:235). A socialização incorpora aspetos relacionados com “a aprendizagem da cultura organizacional (aculturação), das matérias específicas relacionadas com as funções a exercer, da arena política da organização e da linguagem típica do cargo e/ou da organização” (AAVV, 2010:330).

Perspetivada como uma dimensão construtiva do processo global de socialização “a aprendizagem cultural no local de trabalho proporciona, uma compreensão mais operatória, quer nos diversos fatores intervenientes nos processos de construção do conhecimento quer dos distintos processos de subjetivação do trabalho” (PALHARES & TORRES, 2009:115). Este autores referem que quanto maior o grau de partilha cultural mais informal tende a ser a socialização e, consequentemente mais fluida e flexível a aprendizagem no local de trabalho. Assim os espaços-tempo marcados por elevados graus de informalidade, tendem a promover “a subjetivação do conhecimento proporcionando aprendizagens ancoradas em valores e em normas vivenciadas em grupo coletivamente” (PALHARES & TORRES, 2009:112). Quando se denota o contrário, processos de aprendizagem mais formalizados “tornam-se mais rígidos e distantes, os padrões culturais tendem a diferenciar-se e, no limite a diluir-se, fragmentando-se” (*idem, ibidem*).

Depois da seleção e mesmo no processo de ingresso o *novo colaborador* já possui algumas expectativas e imagens em relação à organização que foi adquirindo mediante o contacto com diversa informação que obteve quer através do processo de recrutamento e seleção, quer através do

que o levou a inserir-se na organização, isto é, partindo do princípio que existe um conhecimento prévio em relação à organização. No entanto, “o sucesso de integração recai sobre a qualidade dos procedimentos de acolhimento e do acompanhamento da integração” (BILHIM, 2006:235).

O processo de socialização, na perspectiva de AAVV (2010:328), compreende três estádios – numa lógica de continuidade - a aprendizagem da cultura organizacional, atividades de orientação/acolhimento e prolonga-se durante toda a vida do indivíduo na organização (embora seja mais vigoroso nos primeiros momentos e sempre que ocorre mudanças de função). O último é totalmente aceitável à luz das mudanças permanentes a que as organizações são submetidas, que requerem novas aprendizagens, adaptações e ajustamentos constantes dos membros organizacionais. Considerando estes ajustamentos é consensual pensar-se na relativa importância do processo de DAF como alicerce para encarar estas mudanças constantes que influenciam diretamente o conteúdo do trabalho e os próprios recursos humanos.

Muitas vezes a DAF surge com a necessidade de levar a cabo uma ação de recrutamento e seleção, onde a organização precisa de conhecer de forma evidente *o que é preciso ser feito* e que perfil deve ter o futuro colaborador para desempenhar corretamente *o que deve ser feito*. Depois de ter tomado a decisão de selecionar um candidato é necessário assegurar as melhores condições, o seu acolhimento e a sua integração. O processo de socialização incorpora aspetos específicos relacionados com as funções a exercer:

“ os indivíduos melhor socializados tendem a ajustar-se mais rápida e proficientemente às funções/organização, a denotar maior empenhamento organizacional afetivo e normativo, a manter-se mais tempo na organização, a desenvolver níveis superiores de desempenho e a ascender mais rapidamente na carreira” (Chao et al, 1994 cit. por AAVV, 2010:332).

A relevância do processo de socialização torna claras as razões pelas quais as organizações adotam diversos procedimentos, essencialmente na fase inicial da experiência do novo colaborador na organização, tendo em vista o ajustamento entre o indivíduo e a cargo/organização. Exemplos de procedimentos, segundo AAVV (2010), são os programas de orientação, esquemas de tutoria, eventos formativos, entre outros. No entanto, é imprescindível compreender que a socialização não se esgota nestes procedimentos, existem outros fatores com

grande peso que influenciam os modos como os novos colaboradores adquirirem conhecimento organizacional e se ajustam às funções bem como à organização.

Do ponto de vista de AAV (2010:335) o processo de socialização pode ser caracterizado segundo três fases: pré-ingresso (engloba o processo de seleção mas também diversos momentos e ocorrências anteriores que divulgam a organização), encontro (quando o indivíduo assume as novas funções, começa a aprender competências necessárias ao exercício da função, incorpora de perto a aprendizagem cultural da organização) e metamorfose (representa o indivíduo como pleno membro integrante da organização).

Facultar documentos fundamentais sobre a vida da organização e as respectivas políticas é uma das ações mais importantes no acolhimento de um novo colaborador. É recomendável que a organização disponibilize documentos com informação relevante que facilitem o seu conhecimento, como o exemplo de um Manual de Acolhimento, “ um documento destinado a facultar aos novos colaboradores um panorama geral da empresa, designadamente: a sua história, as suas políticas (salariais, de avaliação de desempenho, de promoção, de diversidade, de higiene e segurança), os padrões de conduta, os benefícios, a localização das instalações” (AAV, 2010:355). Atualmente os manuais de acolhimentos são substituídos pelo website da organização que disponibilizam informação estruturada e organizada.

O processo de socialização não pode ser encarado numa lógica estanque, compreendemos que a socialização se desenrola ao longo da permanência dos indivíduos na organização, embora seja mais vigoroso no ingresso e nos primeiros momentos de estadia na organização.

IV. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DO ESTÁGIO

O decorrer deste capítulo compreenderá a identificação e justificação dos objetivos de intervenção/investigação, assim como a apresentação de todas as atividades realizadas no desenvolvimento do estágio e paralelamente ao estágio no normal funcionamento da associação. É nesta fase que explicamos todos os meios de trabalho utilizados de forma sequencial e os recursos (humanos, físicos, financeiros, técnicos) que foram mobilizados neste processo. Por último será apresentada a fundamentação metodológica de todos os instrumentos de recolha e análise dos dados.

IV.I. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

A investigação “é uma atividade orientada no sentido da solução de problemas. É a tentativa de averiguar, indagar, procurar respostas ” (ERASMIE & LIMA, 1989:5). Neste espaço, proceder-se-á à identificação e descrição dos objetivos gerais e específicos, mas antes, importa salientar o relevo que lhes é dado por autores como GUERRA (2006:163), que possibilitou a compreensão de que os objetivos gerais são como eixos norteadores da ação, ou seja, “descrevem grandes orientações para a ação”. Estes, por sua vez, desmultiplicam-se e são operacionalizados através dos objetivos específicos. Assim sendo, com o intuito de facilitar a perceção dos objetivos (geral e específicos) e a compreensão dos motivos que os justificam enunciamos, abaixo, a seguinte tabela, referente, também, às atividades elaboradas ao longo do período de estágio, que decorreu durante o ano letivo de 2011/2012, na ADLML, durante um período de nove meses, desde Outubro de 2011 a Junho de 2012:

OBJECTIVO GERAL Contribuir para a desenvolvimento do desempenho da qualidade da ADLML		Este objetivo surge com a necessidade de explorar e compreender uma temática inovadora que me possibilitaria ajudar a conhecer um novo campo de trabalho ligada à qualidade que potencia o real funcionamento das organizações.	
OBJECTIVOS ESPECIFICOS	JUSTIFICAÇÃO DO OBJETIVOS	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	PERÍODO
Identificar as dinâmicas e especificidades organizacionais da ADLML;	Esta primeira etapa corresponde à entrada como um novo membro da associação, que para nela poder intervir é necessário um conhecimento profundo da forma como ela se orienta para tal foram analisados os documentos pelos quais a associação se rege, foi portanto um momento de adaptação ao novo contexto de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> - Integração na ADLML; - Conhecimento Geral da ADLML: análise de documentação - Matriz de Processo; Manual de Funções; Procedimentos, Instruções de Trabalho; - Definir linhas orientadoras (mediante a informação recolhida); 	Outubro a Novembro
Conhecer o modo de definição da estratégia e metodologias de organização de trabalho da associação;	Conhecido contexto, urge a necessidade de encontrar linhas orientadoras de trabalho. Foi elaborada uma análise SWOT para conhecer as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da associação que permitiu encontrar linhas de atuação para o desenvolvimento do estágio curricular.	<ul style="list-style-type: none"> - Análise da planificação da estratégia de atuação da ADLML; - Análise SWOT; 	Novembro a Dezembro
Descrever e analisar as funções desempenhadas pelos colaboradores da ADLML.	Este objetivo destinou-se a compreensão da polivalência dos colaboradores da ADLML e em que medida influencia no desenvolvimento da qualidade da associação, assim como, refletir de que forma o processo de socialização deverá ser pensado.	- Construção e aplicação de instrumentos de recolha sistemática e orientada dos dados (entrevista, inquérito, grelhas de análise de documentos e grelhas de observação).	Janeiro a Maio
Colaborar no aperfeiçoamento do Manual de Acolhimento para a integração de novos elementos na ADLML;	Este objetivo permitiu uma análise aprofundada do Manual de Acolhimento da ADLML, que com a ajuda de diversas correntes teóricas e com momentos de conhecimento e intervenção na associação contribuir para um aperfeiçoamento do processo de socialização de novos colaboradores da entidade.	<ul style="list-style-type: none"> - Conversas informais com os atores envolvidos no processo de funcionamento da ADLML, de modo a poder conhecer e refletir sobre a estratégia do processo de socialização; - Elaboração de propostas de melhoramento do manual. 	Maio a Junho

Tabela 4 - Identificação e justificação dos objetivos e as atividades realizadas

Para além das atividades calendarizadas foram também realizadas outras tarefas que estariam mais vocacionadas para o trabalho da organização, como por exemplo a construção de um inquérito de avaliação da satisfação da formação (ver apêndice 3) e da base de dados das respostas obtidas (ver apêndice 4); a colaboração, formadora, em ações de formação nos módulos de Avaliação da aprendizagem, Métodos e Técnicas Pedagógicas, Recursos Didáticos e as novas TIC, onde foram realizadas várias atividades (ver apêndice 5) e alguns testes (ver apêndice 6), entre outros; a realização de trabalho administrativo, como por exemplo a gestão e coordenação da formação; responsabilização parcial no sistema de gestão da qualidade; organização de seminários, participação em eventos aos quais a ADLML era convidada, como por exemplo *workshops*. Todas estas atividades realizadas ao longo do estágio foram registadas no diário de campo (ver apêndice 7) que foi realizado durante o período de 30 de novembro a 21 de maio.

De acordo com o plano anteriormente referido, com os objetivos e as respetivas atividades nele descritas, apresentamos teoricamente as técnicas a que recorreremos de forma alcançar os esses objetivos a que nos propusemos. No subponto seguinte, IV.II, caracterizamos melhor cada uma delas no nosso processo de investigação/intervenção. Assim, as técnicas utilizadas foram: análise documental, observação direta não participante, entrevista semiestrutura, o inquérito por questionário e as conversas informais. No entanto, *à priori*, será apresentado o paradigma de investigação assim como os métodos utilizados.

Após esta exposição, importa enfatizar que qualquer que seja o instrumento metodológico, não consiste num fim em si mesmo, mas adquire sentido dentro do processo amplo de construção do conhecimento. O desenvolvimento do estágio proporcionou a utilização de vários recursos, sejam, financeiros (despesas de deslocação, alimentação, impressão, material didático, bibliografia), humanos (colaboradores da ADLML, orientadora de estágio, acompanhante, formandos, formadores, família); físicos (computador, pen, material de economato, disco para cópias de segurança, impressora, internet portátil, automóvel, gravador) e técnicos (documentação interna da associação, legislação, instrumentos técnico-pedagógicos). No entanto, apesar de todos os recursos atrás referidos, o mais importante em nosso entender, foram os recursos humanos mobilizados, ou seja, a participação interessada de todos os que de modo direto ou indireto proporcionaram a esta investigação uma mais-valia para clarificar a problemática relativa à descrição e análise de funções.

IV.II. FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA

A investigação é por natureza uma atividade cognitiva que consiste “num processo sistemático, flexível e objectivo de indagação e que contribui para explicar e compreender os fenómenos sociais. É através da investigação que se reflete e problematizam os problemas nascidos na prática, que se suscita o debate e se edificam as ideias inovadoras” (COUTINHO,2011:9). Assim, o conceito paradigma de investigação pode definir-se como um “ conjunto articulado de postulados, de valores conhecidos, de teorias comuns e de regras que são aceites por todos os elementos de uma comunidade científica num dado momento histórico” (*idem, ibidem*). Existem dois grandes paradigmas de investigação educativa, o paradigma positivista e o paradigma interpretativo que se contrapõem tanto a nível ontológico, como epistemológico e metodológico.

Numa investigação positivista, procura-se encontrar regularidades sujeitas a leis, arranjar generalizações teóricas para que possam ser aplicadas universalmente. A teoria guia o investigador que observa a realidade e formula hipóteses, nas quais se interrelacionam variáveis de índole quantitativa que testadas estatisticamente ou laboratorialmente, confirmam ou não as hipóteses formuladas. Durante muito tempo “os métodos dominantes na investigação foram os métodos do tipo quantitativo baseados na procura de relações de causa-efeito e na medição de variáveis isoladas” (COUTINHO, 2005:75). No entanto, estes métodos de índole quantitativa não eram capazes de captar em profundidade os fenómenos sociais, como é o caso da educação, que se encontram dependentes de contextos, não se podendo isolar, quantificar, generalizar e prever resultados nestas situações. Além disso, e uma vez que o ser humano é caracterizado pela sua subjetividade, tornou-se impossível que o investigador se colocasse numa posição neutra face ao objeto de estudo.

O paradigma interpretativo, também denominado de qualitativo, hermenêutico, naturalista e construtivista, surge neste contexto, por oposição ao paradigma positivista, para explicar o mundo social e educativo. O objetivo da investigação é a de compreender a realidade circundante na sua especificidade, querer saber o porquê e os significados dos fenómenos. Não existe uma preocupação em obter leis universais ou generalizações, como no caso da investigação positivista. Os métodos qualitativos, característicos deste paradigma de investigação, seguem uma lógica indutiva, a teoria surge *à posteriori* dos factos. O investigador observa e procura interpretar a

realidade e vai elaborando categorias que, com mais informações, irão transformar-se em constructos teóricos que irão formar a teoria. Para (COUTINHO, 2005:76-78), existe uma interação entre investigador e investigado, num processo de dupla hermenêutica, na medida em que cada um interpreta e é interpretado, produzindo-se um conhecimento circular que se vai construindo iterativamente e em espiral.

Tendo, obviamente, em consideração o paradigma e o contexto dominante, considerou-se que a metodologia a mais adequada seria, essencialmente, de carácter qualitativo de modo a compreender os processos subjacentes à problemática em estudo. Para BOGDAN & BIKLEN, (1994:48) a análise qualitativa, proveniente da recolha de dados como procedimentos e instrumentos, realizada para apreciar o conteúdo e a forma, nomeadamente a sua clareza, compreensibilidade e adequação aos objetivos da prova, visa a aplicação individual da prova e o registo de todas as verbalizações dos sujeitos. Ainda de acordo com os mesmos autores

“a investigação qualitativa é descritiva [...] os resultados escritos da investigação contêm citações feitas com base nos dados para ilustrar e substanciar a apresentação. Os dados incluem transcrições de entrevistas, notas de campo, fotografias [...] tentam analisar os dados em toda a sua riqueza, respeitando, tanto quanto possível, a forma que estes foram registados ou transcritos" (*idem, ibidem*).

O paradigma qualitativo, segundo BOGDAN & BIKLEN (1994, 47-51) reúne as seguintes características básicas de investigação: o ambiente natural é a fonte direta de dados, o que faz com que o investigador, seja o instrumento principal; os dados são recolhidos em campo e complementados pela informação que se obtém através do contacto direto. Os investigadores qualitativos frequentam os locais de estudo porque se preocupam com o contexto, pois percebem que as ações podem ser melhor compreendidas se houver observação no ambiente, onde se encontra o objeto de estudo. A investigação qualitativa descreve, ou seja, os dados recolhidos não se traduzem posteriormente em números, mas sim em palavras e em imagens, através das transcrições de entrevistas, de notas de campo, vídeos, fotografias, entre outros. Os dados descritivos tentam descrever em que consiste determinada visão do mundo, abordando-a de forma meticulosa. Os investigadores qualitativos tendem a analisar os dados de forma indutiva, ou seja, os dados e as provas não são recolhidos com o objetivo de confirmar hipóteses construídas

previamente, estas só são construídas à medida que os dados particulares que foram recolhidos começam a fazer sentido para o investigador. A investigação desenvolve-se de “baixo para cima”, pois a relação só se começa a estabelecer quando se recolhem dados e se passa tempo com os sujeitos.

O que se pretende numa investigação qualitativa não é aceitar a uniformização dos comportamentos mas a riqueza da diversidade individual. Segundo o quadro analítico de COUTINHO (2011:17),

“há que ir buscar os significados profundos dos comportamentos que se constroem na interacção humana. Investigador e investigado interagem e cada um por si molda e interpreta os comportamentos de acordo com os seus esquemas socioculturais, num processo de dupla busca de sentido [...] A busca dos significados, a construção indutiva da teoria, o papel central assumido pelo investigador, o não admitir uma mas várias vias metodológicas, levam, necessariamente, à produção de “outro” tipo de conhecimento”.

A metodologia é considerada como uma forma de conduzir a pesquisa. A metodologia utilizada deve ser minuciosa, detalhada, rigorosa e exata. É a explicação do tipo de pesquisa, do instrumental utilizado, do tempo previsto, da equipa de pesquisadores e da divisão do trabalho, das formas de tabulação e tratamento dos dados, enfim, de tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa. Nas palavras de ALBARELLO (1997:50) “qualquer metodologia deve ser escolhida em função dos objectivos da investigação, em função dos resultados esperados, do tipo de análise que desejamos efectuar”.

O método do estudo de caso foi aquele que reuniu as características mais apropriadas ao objeto de estudo, que iremos explicitar seguidamente. Como refere BELL (1997:22) “o método de estudo de caso particular é especialmente indicado para investigadores isolados, dado que proporciona uma oportunidade para estudar, de uma forma mais ou menos aprofundada, um determinado aspeto de um problema em pouco tempo”. Trata-se portanto uma investigação que se “baseia principalmente no trabalho de campo, estudando uma pessoa, um programa ou uma instituição na sua realidade, utilizando para isso, entrevistas, observações, documentos, questionários e artefactos.” (YIN, 1994), ou seja, consiste na utilização de uma ou mais técnicas de recolha de informação, caracterizando-se por descrever um caso de uma forma longitudinal.

De acordo com a perspectiva de STAKE (1995:19) existem três tipos de estudo de caso:

“1) *O estudo de caso intrínseco*, quando o investigador deseja uma maior compreensão de um caso particular que oferece para si um interesse intrínseco” (*idem ibidem*); “2) *O estudo de caso instrumental*, quando um caso é examinado para fornecer introspeção sobre um assunto, para refinar uma teoria, para proporcionar conhecimento sobre algo que não é exclusivamente o caso em si, o estudo do caso funciona como um instrumento para compreender outros (s) fenómenos (s)” (*idem ibidem*); “3) *O estudo de caso coletivo*, quando o caso instrumental se estende a vários casos, para possibilitar, pela comparação, conhecimento mais profundo sobre o fenómeno, população ou condição” (*idem ibidem*).

O tipo de estudo de caso que se enquadrava nesta metodologia foi o estudo de caso intrínseco, uma vez que a motivação do estudo parte do investigador, e as possibilidades de análise também. É o investigador que pretende obter fruto daquilo a que se propôs, que à partida será uma área que tem particular interesse para ele.

Segundo BODGAN & BIKLEN (1994:89), o estudo de caso pode ser representado como um funil, o início do estudo é representado pela extremidade mais larga do funil. O investigador procura locais, pessoas que possam ser objeto de estudo ou fontes de dados tentando avaliar o interesse das fontes para os seus objetivos. O estudo de caso pretende “explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar” (GOMEZ & JIMENEZ, 1996:378).

IV.II.I. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

Segundo DE KETELE & ROEGIER (1999), é necessário ter em conta sete etapas essenciais no que toca à recolha de dados, que passamos a enunciar: “1- Enunciar claramente os objetivos da avaliação (*Idem*, 64); 2- Enunciar claramente os critérios de avaliação” (*Idem*, 66); “3- Determinar as informações a recolher” (*Idem*, 76); “4- Determinar uma estratégia de recolha de informações” (*idem*, *Ibidem*); “5- Recolher a informação de modo fiável” (*Idem*, 77); “6- Confrontar informações recolhidas e critérios enunciados” (*Idem*, 78); “7- Formular as conclusões de maneira clara e precisa” (*Idem*, 79).

Foi no seguimento destas etapas que tentamos orientar a nossa investigação/intervenção, tendo sempre em destaque o contexto da associação onde foi desenvolvido o trabalho. Apenas no

decorrer do estágio foi possível averiguar de que forma conseguimos alcançar estas etapas, não só com o objetivo de as cumprir mas de fazer com que estas sofressem uma atenção mais pormenorizada de modo a ser um contributo para a melhoria de todo o processo em questão. As etapas enunciadas pelo autor, de uma forma ou outra, foram alcançadas durante todo o processo de investigação/intervenção.

Esta investigação assumiu desde o início, como já vimos anteriormente, uma metodologia fundamentalmente qualitativa, utilizando técnicas diversificadas de recolha de dados: a análise documental, a observação direta não participante, a entrevista, o inquérito por questionário, assim como a análise de conteúdo. Apresentar-se-ão seguidamente as técnicas utilizadas para a consecução do trabalho de investigação/intervenção, explicitando-se também, a pertinência das mesmas. Desta forma o leitor poderá perceber em que moldes se procurou adequar as técnicas utilizadas às intenções próprias deste trabalho.

A *análise documental*, como referem QUIVY & CAMPENHOUDT (1998:9), “devem ultrapassar as interpretações estabelecidas, a fim de fazer aparecer novas significações mais esclarecedoras e mais perspicazes”. Este tipo de técnica, deve ser iniciada logo após a definição da problemática, “de modo a situar claramente o trabalho em relação a quadros conceptuais reconhecidos, a exigência da validade externa” (*idem, ibidem*). Nesta perspetiva apresenta-se como “um método de recolha e de verificação de dados: visa o acesso às fontes pertinentes, escritas ou não, e a esse título faz parte integrante da heurística da investigação” (DE KETELE, 1999:38).

O objetivo da análise documental “é a representação condensada da informação, para consulta e tratamento” e consiste em “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência” (BARDIN, 2008:47-48). A análise documental apresenta, ainda, duas tipologias, que foram utilizadas neste estudo: pesquisa documental e pesquisa bibliográfica (ALBARELLO, 1997:30).

A pesquisa documental refere-se a um trabalho de recolha de e análise de documentos, visando captar informações pertinentes sobre o objeto de estudo. Passa por representar o conteúdo de um ou vários documentos sob uma forma diferente da original a fim de facilitar a sua posterior consulta e referência. Exige acesso aos documentos pertinentes e a sua validação ou

autenticação. Nesta tipologia a análise recaiu sobre alguns documentos como o Manual da ADLML (ver anexo1), Manual de Funções (ver anexo 2) e Manual de Acolhimento (ver anexo 3) da associação, sendo útil para extrair vários elementos de análise, tendo em consideração a problemática em causa. Através desta pesquisa foi possível conhecer de que forma os documentos estão desenhados e estruturados e em que medida se orientam pelos princípios da associação, assim como deduzir aspetos pertinentes que, quando confrontados com outras informações provenientes de outras técnicas utilizadas, apresentam uma abordagem enriquecedora.

A pesquisa bibliográfica consiste num trabalho específico com fontes bibliográficas que representam fontes em segunda mão, com informação sistematizada sobre um dado assunto ou tema, encontrando-se estas fontes reunidas em bibliotecas. Neste tipo de pesquisa salientam-se as leituras realizadas sobre a temática de estudo, que nos ajudaram a compreendê-la e clarificá-la. A escolha da revisão literária deve ser programada e selecionada consoante o avançar da investigação, privilegiando textos de interpretação e análise, e abordagens diversificadas dos fenómenos em estudo. A análise documental é, portanto, uma fase preliminar da constituição de um “serviço de documentação ou de um banco de dados” (BARDIN, 2008:47).

A *observação* consiste em captar a realidade no preciso momento em que os fatos ocorrem. Esta técnica tem como vantagens: a possibilidade de verificar de forma imediata e direta os fenómenos; produz de forma espontânea material; permite ao observador adquirir respostas sem que faça primeiramente perguntas explícitas e também permite que o investigador esteja próximo dos atores sociais e da sua cultura. Na observação qualitativa “o observador passa muito tempo no contexto a observar com o objetivo de compreender melhor o fenómeno em estudo. Por vezes o investigador pode ser também um participante ativo no estudo; quando o investigador interage com os participantes mas não é um membro do grupo diz-se que é um observador não participante” (COUTINHO 2011:290), ou seja, quanto à postura do investigador ela pode ser participante, quando há interação estreita com os sujeitos, e não-participante quando há um distanciamento e a mínima interferência. Quanto ao modo de realização, a observação, pode ser direta, implicando a presença física do observador, e indireta, realizada recorrendo a intermediação.

Neste caso particular a técnica de observação quando ao modo de realização assumiu a componente direta, uma vez que a estagiária estava na associação de forma presencial, onde pode

visualizar e tirar anotações através de uma grelha de observação elaborada para o efeito(ver apêndice 8). Quanto à postura do investigador, esta é não participante, no sentido em que, a estagiária era incorporada no grupo de trabalho.

Assim, de acordo com a perspectiva teórica analisa, a técnica utilizada foi a observação direta não participante. Esta técnica surgiu com o intuito observar e registar as diferentes tarefas realizadas pelos colaboradores da associação, de forma a verificar se seguiam as diretrizes no Manual de Funções e se havia uma dispersão e/ou polivalência de funções. A grelha de observação foi construída com base no Manual de Funções e o cronograma da ADLML. No entanto, a utilização desta técnica não teve muito sucesso, uma vez que a associação se encontrava numa fase de regressão crescente, pelo que o trabalho não era de certa forma abundante.

A *entrevista*, de uma maneira geral, pode ser definida segundo DE KETELE (1999:24) como “um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupo, com pessoas seleccionadas cuidadosamente, a fim de obter informações sobre factos ou representações, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objectivos da recolha de informações”. Ou ainda, de uma forma mais simples, a entrevista é uma “conversa intencional, geralmente entre duas pessoas, [...] dirigida por uma das pessoas, com o objectivo de obter informação sobre a outra. [...] A entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito” (BOGDAN & BIKLEN,1994:134).

Podemos encontrar diferentes tipos de entrevistas que variam quanto ao grau de estruturação: entrevista exploratória, entrevista estruturada, entrevista não estruturada e entrevista semi-estruturada que assumem diferentes designações de acordo com diferentes autores. Assim, o investigador selecciona o tipo de entrevista em função daquilo que pretende saber com exatidão.

Neste sentido, as entrevistas situam-se entre dois polos: o de elevado e o de baixo grau de diretividade. No polo de elevado grau de diretividade situa-se a entrevista estruturada que se distingue da entrevista não estruturada, que apresenta um carácter mais aberto e flexível. Entre a diretividade e a não-diretividade, encontramos a entrevista semi-estruturada, que possui peculiaridades de ambos os tipos. Este tipo de entrevista permite estabelecer um equilíbrio entre a total liberdade e expressão do sujeito entrevistado e uma postura mais diretiva, relativamente ao

entrevistador que conduz o discurso do entrevistado para um conjunto de assuntos pré-definidos (QUIVY & CAMPENHOUDT, 1992: 66).

As entrevistas exploratórias ajudam a construir a problemática de investigação uma vez que pretende economizar tempo na leitura para a construção de hipóteses e da observação. Estas entrevistas “têm, portanto, por função revelar luz sobre certos aspetos do fenómeno estudado, nos quais o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo, e assim completar as pistas de trabalho sugeridas pelas suas leituras” (*idem*, 67).

A entrevista estruturada obedece a um conjunto de questões pré-definidas não permitindo assim que o entrevistado se desvie dos assuntos que pretende abordar. É uma “entrevista estandardizada a todos os níveis: no modo de formulação das perguntas, na sequência destas e na utilização de vocabulário. Este tipo de entrevista condiciona, portanto, “a liberdade de atuação quer do entrevistador quer do entrevistado e tem como vantagem o facto de se estabelecer uma estrutura prévia, limitando-se o entrevistador, apenas, a colocar astutamente as questões” (*idem*, 68). Por sua vez, a entrevista não estruturada é caracterizada pelo elevado grau de liberdade de atuação dos intervenientes. Neste tipo de entrevista, BOGDAN & BIKLEN (1994:136) fazem, ainda, a distinção entre entrevista não dirigida, onde a conversação é totalmente livre, e a entrevista dirigida em que, a conversa, apesar de livre, centra-se em questões em torno de um assunto preciso.

Os objetivos para os quais a entrevista é especialmente adequada segundo QUIVY & CAMPENHOUDT (1992:194), são a análise do sentido que os atores dão às suas práticas e aos acontecimentos com os quais se vêm confrontados (os seus valores, as suas normas, as interpretações das suas próprias experiências); a análise de um problema específico e a reconstituição de um processo de ação, de experiência ou de acontecimentos passados.

Utilizou-se a entrevista semi-estruturada (ou semi-diretiva) dirigida como técnica de recolha de dados, este tipo de entrevista não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas. O investigador, geralmente, tem uma série de questões-guias, relativamente abertas, para que possa receber toda a informação por parte do entrevistado. As perguntas podem não ser colocadas na ordem em que as elaborou, pois o que se pretende é que o entrevistado fale abertamente, com as palavras que desejar e na ordem que lhe convier. Aqui “o investigador esforçar-se-á simplesmente por reencaminhar a entrevista para os objectivos, cada vez

que o entrevistado deles se afastar, e por colocar as perguntas às quais o entrevistado não chega por si próprio, no momento mais apropriado e de forma tão natural quanto possível” (QUIVY & CAMPENHOUDT, 1992:194).

A entrevista é considerada nesta investigação/intervenção a principal técnica de recolha de dados, uma vez que pretendeu recolher as informações estritamente necessárias sobre a problemática em estudo, a descrição e análise de funções dos colaboradores da associação. Na DAF, também poderia recorrer-se ao inquérito por questionário, no entanto, tornar-se-ia insuficiente uma vez que não permite uma análise tão aprofundada quanto a entrevista.

O guião de entrevista (ver apêndice 9) foi elaborado mediante abordagens teóricas de diferentes autores que permitiram construir uma intervenção mais completa e diversificada. Este foi ministrado a todos os colaboradores da associação. No total foram entrevistadas quatro pessoas sobre as funções que desempenhavam no seio da ADLML.

O *inquérito por questionário*, consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse aos investigadores (QUIVY & CAMPENHOUDT, 1992:188).

O inquérito por questionário foi construído como o intuito de ser ministrado aos “clientes” da associação como, formandos, formadores, parceiros empresariais, visitantes, entre outros. O objetivo fulcral do inquérito pretendia conhecer a dinâmica dos diferentes colaboradores nas diferentes áreas/funções, isto é, uma forma de testar a polivalência dos colaboradores nas diferentes funções. O inquérito por questionário (ver apêndice 9) foi elaborado com base na diversa literatura, assim como no Manual de Funções e no Sistema de Gestão da Qualidade da associação. Teria como utilidade, neste estudo, completar o processo da DAF, traduzindo-se, assim, numa abordagem heurística. No entanto, não foi possível aplicar esta técnica de recolha de dados, uma vez que a associação não mantinha praticamente movimento nos meses de janeiro a abril, resultante da insuficiência de trabalho proveniente de diversas causas, como a empobrecimento das entidades de formação.

As *conversas informais* podem atravessar todo o processo de investigação e pesquisa, com o desígnio de informalmente obter informações relevantes, que não estejam presentes nos documentos oficiais ou que não estejam bem explícitas, podendo assim constituir-se com o wcharneira entre a problemática e o trabalho de elucidação acerca do campo de análise. As conversas informais foram um instrumento/estratégia recorrente, em que existia um diálogo constante com os colaboradores da associação, entre outros.

IV.II.II. INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A fase de tratamento de dados identifica-se com “a estruturação de um conjunto de informações que vai permitir tirar conclusões e tomar decisões”, pelo que a organização dos dados corresponde a uma fase determinante da análise, “ela permite ao investigador uma representação dos dados num espaço visual reduzido; auxilia a planificação de outras análises; facilita a comparação entre diferentes conjuntos de dados; Por último, garante a utilização directa dos dados no relatório final” (LESSARD & BOUTIN, 2005:118).

As técnicas de recolha de dados pressupõem o tratamento de todos os dados recolhidos anteriormente, que será efetuado, neste estudo, através da técnica de análise de conteúdo neste estudo. A análise de conteúdo trata-se de uma técnica que procura “arrumar” num conjunto de categorias de significação o “conteúdo declarado” dos mais diversos tipos de comunicações (texto – notas de terreno, diários de bordo, imagem, filme, etc.). O objetivo da análise de conteúdo “é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas” (CHIZZOTTI, 1991: 98), “atingir, por um processo inferencial, as condições de produção das comunicações em análise, entendendo por condições, as intenções, representações, pressupostos e ‘quadros de referência’ da fonte de comunicação” (AMADO, 2000: 54; aspas do autor).

Sob ponto de vista de AMADO (2005:55), no processo de codificação existem seis passos para a codificação: “1. Definição de objetivos de trabalho (condicionam todas as decisões)” (*idem, ibidem*); “2. Explicitação de um quadro de referência teórico (depende da revisão bibliográfica e permite o trabalho explicativo e interpretativo do pesquisador)” (*idem, ibidem*); “3. Constituição de um “corpus” documental (o tamanho da amostra é determinado pelos objetivos de trabalho)” (*idem,*

ibidem); “4. Leituras atentas e ativas (várias leituras sucessivas verticais, documento a documento, cada vez mais minuciosas, a fim de possibilitar uma inventariação dos temas relevantes)” (*idem, ibidem*); “5. Formulação de hipóteses (caso estejam na base da codificação (o que depende do tipo de estudo)” (*idem, ibidem*); “6. Codificação (processo pelo qual os dados brutos são transformados e agregados em unidades que permitem uma descrição exata das características relevantes do conteúdo)” (*idem, ibidem*).

O mesmo autor assinala, ainda, quatro fases da codificação da análise categorial: “A. Determinar as Unidades de Registo ou de Significação (consoante os objetivos do trabalho, tem de se decidir o que se vai procurar – palavras, proposições, temas ou acontecimentos)” (*idem, 56*); “B. Determinar a Unidade de Contexto (o que permite apreender o significado da Unidade de Registo sem revelar opiniões, atitudes e preocupações dos autores)” (*idem, 56*); “C. Determinar a Unidade de Enumeração (definir os critérios que determinam o *como contar* e o *que contar*)” (*idem, 56*); “D. Categorização: operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia) com os critérios definidos - podem ser ‘categorias à priori’ ou ‘categorias a posteriori’” (*idem, 57*). A palavra-chave que traduz a categoria “deve ser escolhida de modo a representar, com exaustividade e precisão, o sentido dos indicadores. A elaboração de um conjunto de subcategorias pode ser um recurso para explicitar melhor todo o sentido da categoria. (*idem, 57*). A apresentação final dos dados pode ser feita em tabelas, quadro sinópticos e matrizes, que revelem o sistema de categorias e suas particularidades. Para não perder o carácter qualitativo, as citações das comunicações são essenciais de um ponto de vista retórico, analítico e probatório. A fase interpretativa “deve apoiar-se em todo este trabalho precedente, o que lhe permitirá ter em conta, quantitativa e qualitativamente, todo o tipo de relações que estabelecem os diferentes temas” (*idem, 61*).

V. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DO PROCESSO DE INTERVENÇÃO/INVESTIGAÇÃO

Pensando nos objetivos e nas tarefas a que nos propusemos nesta intervenção/investigação, é chegada a altura, de repescar toda a informação que foi recolhida através da bagagem metodológica utilizada, essencialmente através da análise documental, observação direta não participante e entrevista semi-estruturada, assumindo esta última um maior destaque, uma vez que obtivemos informação mais completa.

V.I. DESEMPENHO DE FUNÇÕES EM CONTEXTO DE TRABALHO – *OBSERVAÇÃO*

A observação direta não participante incidiu nas tarefas que os quatro colaboradores da ADLML, assim como os três estagiários, foram desenvolvendo durante os meses de fevereiro a maio (as grelhas de observação encontram-se na íntegra deste relatório, ver apêndice 11). Como já foi referido anteriormente, a associação não atravessava uma fase plena de trabalho, derivado a várias circunstâncias, pelo que não foi possível de todo fazer uma análise pormenorizada e completa do trabalho realizado, uma vez que este era praticamente inexistente no seio da organização, reduzindo-se frequentemente a tarefas pontuais. O fato de também frequentarmos o estágio apenas duas vezes por semana, nesta fase, também não facilitou essa mesma observação.

Apesar de todos os constrangimentos apontados podemos aferir algumas análises. Verificou-se que as diferentes linhas de trabalho da ADLML se partilham pelos vários colaboradores da associação, isto é, apesar de haver um elemento principal que faz uma espécie de coordenação, as diferentes tarefas realizam-se com interajuda constante dos vários colaboradores. Fruto da observação das tarefas desempenhadas pelos três estagiários da ADLML, assim como dos quatro colaboradores ativos, elaboramos a tabela 5 que representa, em traços gerais, o que pode ser observado durante os quatro meses:

Tarefas/Atividades/Procedimentos	Responsabilidade do colaborador
Gestão de plataformas	Esta gestão é realizada principalmente pelo AAQR, mas também é feita quer pela responsável de AA, assim como dois dos estagiários.
Gestão do processo do SGQ	É realizada quase que exclusivamente pelo AQRH, uma vez que é a única pessoa que domina o assunto, contando também com a ajuda de uma das estagiárias.
Projetos de cooperação e desenvolvimento	São muito esporádicos na associação, e normalmente ficam a cargo do CT e do CF, e da estagiária que ficou responsável por “planear o projeto das escolas comunitárias”.
Acompanhamento administrativo	Todos os colaboradores cooperam no apoio administrativo
Gestão de financiamento	Tudo que esteja interligado com questões financeiras fica sob responsabilidade da Administrativa financeira
Controlo de documentos e registos	Esta tarefa é da responsabilidade de todos os colaboradores, sendo que alguns documentos, como por exemplo os fiscais são unicamente da responsabilidade da Direção.
Gestão de RH	É realizada sobretudo pelas chefias, sendo a direção, Coord. Técnico (CT), Coord. Formação (CF), Adm. Financeiro (AF)
Coordenação da formação	Pelas múltiplas tarefas que acarreta a coordenação da formação é realizada por todos os colaboradores.
Auditorias	Ficam sob controlo de CT e CF assim como do AQRH.
Pedidos de informação	Respondidos transversalmente por todos os colaboradores.
Estabelecer parcerias/protocolos/ contratos	Normalmente a implementação de parcerias/protocolos/contratos é realizada pelo CT e CF, embora o aspeto burocrático (assinatura) seja feito pela direção.
Fornecimento de serviços	Tem a participação de todos os colaboradores.

Tabela 5 - Representação dos resultados da observação direta não participante

Foram focalizadas nesta análise algumas tarefas/atividades/procedimentos que foram possíveis de observar no período de estágio referido, no entanto poderiam ser observáveis muitas outras, sendo considerada portanto uma decomposição escassa para este estudo. Neste sentido, foi convocado outro instrumento de recolha de dados, a entrevista, onde foi possível recolher outras

informações que completam esta investigação. De notar ainda o contributo valioso das conversas informais que surgiam constantemente com os colaboradores sobre estas questões.

Do que foi possível observar e constatar, não se verifica total autonomia nas tarefas realizadas por alguns colaboradores, uma vez que existe sempre uma subordinação às chefias, sendo estas: a Direção (D) e Administrativa Financeira (AF) (sendo estes a mesma pessoa), e Coordenador Técnico (CT) e o Coordenador de Formação (CF) (sendo estes a mesma pessoa). É também relevante acrescentar que todas as tarefas não são realizadas isoladamente, praticamente em todas elas está subjacente a interajuda de todos os colaboradores.

Contrapondo estas observações registadas, com o que está prescrito no Manual de Funções da ADLML, constatou-se que, no dia-a-dia da associação, não se verifica uma condução rigorosa da definição de funções prevista no manual. Vejamos por exemplo a gestão dos recursos humanos, supostamente esta deveria ser da responsabilidade do Assessor da Qualidade e dos Recursos Humanos (AQRH). Tal como prevê o manual, são-lhe incumbidas tarefas como: “ Efetuar o recrutamento, seleção e acolhimento de novos colaboradores; Controlar o processamento de salários; Identificar necessidades de formação; Esclarecer os colaboradores sobre aspetos do âmbito da gestão do pessoal;” (Manual de Funções ADLML, 2010:6-7). No entanto, estas responsabilidades ficam a cargo/sob o controlo das chefias, especialmente da direção, ficando apenas o AQRH responsável por “Organizar os processos individuais de cada colaborador e manter atualizado o seu cadastro; Preparar e coligir a informação necessária ao tratamento informático dos elementos referentes ao pessoal” (*idem, ibidem*). Sendo que, estas tarefas também podem ser realizadas por outros colaboradores. Apesar de no Manual de Funções estarem categorizadas diversas funções associadas a um determinado colaborador, elas são, na prática, executadas por diferentes colaboradores.

O fato da GRH ficar a cargo da direção, embora havendo um departamento de RH, pode ser explicada pela reduzida dimensão da associação, assim como pelo tipo de liderança vertical existente na execução de determinadas funções. A liderança depende da natureza do trabalho, do grupo e dos seus membros individualmente considerados, do meio e da personalidade do líder. Entre as diversas tipologias de liderança disponíveis na literatura sociológica e organizacional, recorreremos à tipologia clássica abordada por ROCHA, para apoiar a nossa análise.

Para ROCHA (2005:68), existem formas e estilos de liderança: Autocrático – este tipo de líder adota as suas decisões de forma unilateral limitando ou excluindo a participação dos seus subordinados. Comunica com aos seus subordinados exclusivamente para transmitir ordens. *Laissez-Faire* – este líder limita a sua ação a comunicar o objetivo final do trabalho a realizar em equipa; resolve as perguntas, quando solicitado; e, proporciona os instrumentos de trabalho. Democrático – é o líder que fomenta a participação da sua equipa na adaptação de decisões e intervenção em todos os aspetos relacionados com o processo. É ele que decide, mas toma em consideração as opiniões do grupo.

O estilo de liderança depende, similarmente, da equipa que temos em mão, da competência dessa equipa. Não podemos, portanto, esquecer que a liderança não se realiza em isolamento. Para liderar é necessário que haja interação entre um elemento, que será implícita ou explicitamente, o líder e outro(s) sujeito(s), o(s) liderado(s). No caso concreto da associação em estudo, vemos associada uma liderança autocrática. A título de exemplo, o fato de as questões financeiras serem unicamente orientadas pela diretora, assim como a gestão do pessoal e das tarefas que estes realizam, ou seja, tudo que tenha implícito uma responsabilidade acrescida tem de passar pelas chefias.

Como fomos verificando ao longo das observações, nas áreas de cooperação e desenvolvimento e ambiente praticamente não se desenvolve trabalho, uma vez que são, ainda, áreas muito estanques, ainda, no seio da associação. Inteiramo-nos também que alguns colaboradores que dominam um determinado assunto, ficam com a responsabilidade, quase total, nas tarefas relacionadas com esse assunto. Vejamos os exemplos do desenvolvimento dos projetos de cooperação internacional, em que uma estagiária é a principal “agente de trabalho”, e o caso da organização do SGQ em que um colaborador orienta todo o sistema, embora nos dois casos esteja subjacente a autoridade das chefias, essencialmente do CT e CF. É claramente visível que as tarefas mais técnicas e de cariz de apoio administrativo, como a gestão de plataformas, a organização de documentos, entre outros, são realizadas por todos os colaboradores da associação. Contudo, podemos verificar que as diferentes linhas de trabalho se dispersam pelos vários colaboradores da ADLML, numa lógica de aprendizagem cooperativa.

V.II. COMPONENTES DO POSTO DE TRABALHO: DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA FUNÇÃO – ENTREVISTA

Quanto às entrevistas, foram realizadas quatro no total, aos colaboradores internos da associação (D/AF, CT/CF, AQRH, AA). Embora fossem estipulados 45 minutos para cada entrevista elas tiveram a duração aproximadamente de 20 minutos cada. Estas foram gravadas apenas por áudio e autorizada a sua transcrição (que seguirão na íntegra no apêndice 12). O guião de entrevista (ver apêndice 9) constituído por trinta questões abertas e de resposta livre, é composto por duas partes. A primeira corresponde à descrição da função e a segunda à análise da função, que é subdividida em oito partes (requisitos mentais, requisitos físicos, filosofia da organização e estrutura, responsabilidades envolvidas, relações com outras pessoas, atividades irregulares, condições de trabalho e avaliação de desempenho). As entrevistas realizadas aos diversos colaboradores decorreram no período de março a abril de 2012, consoante as suas disponibilidades.

A utilização deste tipo de instrumento permitiu aprofundar os conhecimentos relativos às funções desempenhadas pelos colaboradores da ADLML. Sendo possível, também, confrontá-los com o Manual de Funções da associação. Esta descrição e análise de funções tiveram como objetivos, para além de evidenciar ou não a dispersão e/ou polivalência de funções e o seu contributo para o desenvolvimento da qualidade, o planeamento de recursos humanos e planeamento organizacional, assim como o recrutamento e seleção e possibilidade de formação para atuais e novos colaboradores. Pretendemos com as diferentes informações recolhidas e estudadas tentar responder à questão colocada inicialmente: Em que medida a dispersão de funções ou polivalência dos colaboradores influencia no desenvolvimento da qualidade de trabalho da organização e de que forma é pensado o processo de socialização?

V.II.I. IDENTIFICAÇÃO DO POSTO DE TRABALHO – ENTREVISTA

Iniciaremos com a decomposição da descrição da função de cada colaborador, fazendo antes referência à sinalização de cada função indicada por este. É relevante não esquecer que esta análise será sempre acompanhada e comparada como o Manual de Funções da ADLML.

No Manual de Funções da ADLML estão prescritas seis funções: a Direção, Assessor da Qualidade e Recursos Humanos, Coordenador Técnico, Coordenador de Formação, Administrativo-

financeiro e Técnico Administrativo. No entanto, das entrevistas realizadas transparecem três postos de trabalho na associação: Presidente da direção da ADLML; Diretor da associação; Técnica administrativa; Assessor da Qualidade e Recursos Humanos.

Neste sentido, antes de mais, precisamos de situar os postos de trabalho num organigrama, pois tal como refere CHIAVENATO (1988:172), o cargo é percebido como “um conjunto de funções com uma posição definida na estrutura organizacional, isto é no organigrama. Posicionar um cargo num organigrama é definir quatro coisas: o seu nível hierárquico, a área ou departamento onde está localizado, o seu superior hierárquico e os seus subordinados”.

É complexo situar as diferentes funções no organigrama da ADLML (rever organigrama, ilustração 5), primeiro porque este não é apresentado de forma perceptível, e segundo porque tem uma estrutura pouco sólida. No entanto, sob ponto de vista da investigadora, a associação é composta: pela Direção (D); por um Gabinete de Apoio Administrativo (GAA); por três departamentos, pela Assessoria da Qualidade e Recursos Humanos (AQRH), pelo Administrativo-Financeiro (AF) e pela Coordenação Técnica (CT); dentro deste último departamento encontram-se quatro divisões, Atividades Recreativas e Culturais (ARC), Coordenação da Formação (CF), Associativismo (Ass), Investigação e Desenvolvimento (ID).

Pela apresentação confusa do organigrama, denota-se claramente uma estrutura organizacional débil, onde os próprios colaboradores não se sentem enquadrados numa estrutura ao qual percebam o departamento e divisão onde se inserem. Vejamos: das seis entrevistas, encontramos sob ponto de vista dos entrevistados, um colaborador no departamento (adiante designado Dp.) de investigação e desenvolvimento, um no Dp. Apoio Administrativo, dois no Dp. de AQRH e dois no Dp. de Educação e Formação. Ou seja, os vários colaboradores não têm claro quais os departamentos, divisões, gabinetes presentes no organigrama, nem tão pouco é perceptível para eles em qual se inserem, exceto o AQRH e a TA. Através desta observação é também viável afirmar que existe um descompromisso com o que está prescrito no Manual de Funções, assim como no próprio Manual da ADLML (ver anexo 1).

V.II.II. DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO – ENTREVISTA

A identificação dos postos de trabalho precede a descrição da função, que “constitui um sumário e um retrato fiel das tarefas, objetivos e responsabilidades de uma determinada função” (ROCHA, 1997:97). Os resultados da descrição da função devem dar uma imagem clara, concisa e compreensível do posto de trabalho, para posteriormente proceder à análise da função.

Apresentamos na tabela 6, a comparação das tarefas enunciadas pelos vários colaboradores nas entrevistas (ver gravações das entrevistas apêndice 13), com as tarefas enumeradas no Manual de Funções, fazendo correspondência também, na lógica do MF, ao responsável por cada tarefa. De modo a clarificar a análise, categorizamos cada colaborador associado à sua entrevista assim como à função que desempenha, correspondendo: colaborador A Presidente da Associação; colaborador B Diretor da Associação; colaborador C Assessor da Qualidade e Recursos Humanos; colaborador D Técnica Administrativa.

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO		
ENTREVISTAS	MANUAL DE FUNÇÕES	
Colaborador - Tarefas	Tarefas inscritas nas funções	Responsável pela tarefa
Colaborador A – Presidente da Direção:		
“Coordenação de projetos financiados e não financiados [...] desde a seleção de fornecedores de serviços à seleção de formandos”.	“Dirigir e coordenar as atividades desenvolvidas pela ADLML” “Responder em exclusivo pelo resultado do exercício da gestão administrativa e financeira perante terceiros” “Definição de metas e objectivos da ADLML, das estratégias de intervenção no mercado e formas de operacionalização do Plano de Actividades predefinido” “Providenciar pela obtenção de recursos financeiros indispensáveis ao funcionamento da entidade”	Direção
	“Aprovação dos documentos relacionados com a formação profissional”	Coord. Técnico
	“Assegurar a seleção dos formadores e mediadores”	Coord. Formação
	“Responsável pela preparação e envio da informação financeira dos projetos de formação”	Direção
“Organização de dossiers pedagógicos”	“Velar pela boa organização dos dossiers técnico-pedagógicos”	Coord. Formação
“Organização de dossiers financeiros”	“Responder em exclusivo pelo resultado do exercício da gestão administrativa e financeira perante terceiros” “Elaborar, no início de cada ano civil, o relatório de actividades e o relatório de contas de gerência do exercício anterior” “Elaboração dos dossiers financeiros da formação profissional”	Adm. Financeiro
Colaborador B – Diretor da Associação		
	“Elaborar diagnósticos de necessidades de formação, analisando e caracterizando o meio, as organizações e as actividades profissionais”	Coord. Técnico
“Gestão da área da formação”	“Elaborar propostas de planos de intervenção formativa, identificando perfis de	

	<p>formação, negociando prioridades, metas e apresentando o orçamento de acordo com o respectivo enquadramento financeiro”</p> <p>“Aprovação dos documentos relacionados com a formação profissional”</p> <p>“Assegurar a articulação entre a ADLML e as entidades de acolhimento da Prática em Contexto de Trabalho ou Estágio, identificando-as, seleccionando-as, preparando protocolos, contratos de formação, procedendo à distribuição dos formandos por aquelas entidades e coordenando o acompanhamento dos mesmos”</p>	
	<p>“Elaborar a planificação da actividade formativa, calendarizando as intervenções, prevendo os meios físicos, os recursos humanos e financeiros a afectar e criando regulamentos de funcionamento”</p> <p>“Elaborar os documentos relativos à preparação da formação, promovendo reuniões e troca de informação com a equipa externa (formadores e mediadores)”</p> <p>“Convocar e coordenar as reuniões da equipa pedagógica”</p>	Coord. Formação
“Gestão da área da qualidade na acreditação da formação”	<p>“Gerir toda a documentação interna do Sistema de Gestão, nomeadamente o Manual da ADLML, Matriz de Processos, Procedimentos e Impressos, garantindo a sua actualização e manutenção”</p> <p>“Coordenar as Acções Correctivas, Preventivas e de Melhoria, as Não Conformidades, os programas de Auditorias da Qualidade (internas e externas), os Inquéritos de Satisfação dos Clientes e as actividades do Sistema de Gestão da ADLML, garantindo a sua implementação e funcionamento”</p>	Assessor da Qualidade e Recursos Humanos
“Recrutamento de formandos de formadores”	“Assegurar a selecção dos formadores e mediadores”	Coord. Formação
	“Assegurar o enquadramento e a orientação técnica e/ou pedagógica dos recursos humanos afectos”	Coord. Formação
Colaborador C - Assessor da Qualidade e dos RH:		
“Controlo de todo o processo formativo e tudo que tem a ver com a sua qualidade”	“Acompanhar a realização da formação e verificar a concretização dos objectivos, conteúdos e orientações metodológicas e o cumprimento dos regulamentos, concebendo e aplicando instrumentos de controlo pedagógico”	Coord. Técnico

	<p>“Conceber e estruturar o programa de formação, garantindo a articulação entre os referenciais estabelecidos e as várias componentes formativas e definindo e operacionalizando a estrutura curricular a nível de conteúdos programáticos, cargas horárias, metodologias e modelos e instrumentos de avaliação”</p>	
	<p>“Acompanhar, juntamente com o Responsável da Formação, a realização da formação e verificar a concretização dos objectivos, conteúdos e orientações metodológicas e o cumprimento dos regulamentos”</p> <p>“Avaliar as acções de formação, tratando estatisticamente os inquéritos de avaliação, realizando o respectivo relatório”</p> <p>“Proceder aos ajustamentos necessários, tendo em conta os resultados da análise quantitativa e qualitativa do processo e efeitos da formação”</p>	Coord. Formação
“Gestão e manutenção do sistema de gestão da qualidade”	<p>“Participar na elaboração da documentação do Sistema de Gestão e elaborar o Manual da ADLML”</p> <p>“Gerir toda a documentação interna do Sistema de Gestão, nomeadamente o Manual da ADLML, Matriz de Processos, Procedimentos e Impressos, garantindo a sua actualização e manutenção”</p> <p>“Coordenar as Acções Correctivas, Preventivas e de Melhoria, as Não Conformidades, os programas de Auditorias da Qualidade (internas e externas), os Inquéritos de Satisfação dos Clientes e as actividades do Sistema de Gestão da ADLML, garantindo a sua implementação e funcionamento”</p> <p>“Assegurar o controlo dos documentos e dos registos”</p> <p>“Coordenar as Acções Correctivas, Preventivas e de Melhoria, as Não Conformidades, os programas de Auditorias da Qualidade (internas e externas), os Inquéritos de Satisfação dos Clientes e as actividades do Sistema de Gestão da ADLML, garantindo a sua implementação e funcionamento”</p>	Assessor da Qualidade e Recursos Humanos
“Gestão dos conteúdos do site institucional”		
“Atualização e controlo da plataforma de gestão formativa”	“Preparar e coligir a informação necessária ao tratamento informático dos elementos referentes ao pessoal”	

Colaborador D – Apoio Administrativo:		
“Prestação de informação sobre a ADLM”	“Contactar todos os intervenientes no processo de formação, para recolha/transmissão de elementos/informações”	Apoio Administrativo
“Informação, orientação e encaminhamento para a oferta formativa existente”	“Elaborar os documentos relativos à divulgação e promoção da formação” “Desenvolver, junto dos destinatários, as actividades de promoção da formação, através do contacto directo e dos meios de divulgação adequados”	Coord. Formação Coord. Técnico
“Atualização de base de dados”	“Preparar e coligir a informação necessária ao tratamento informático dos elementos referentes ao pessoal”	Assessor da Qualidade e RH
“Redações de carta e tratamento de correspondência, atendimento de telefonemas, reencaminhamento de chamadas, realização de e-mail’s e cartazes publicitários”	“Assegurar o atendimento telefónico e/ou pessoal permanente aos potenciais formandos, prestando informações sobre as acções a desenvolver, dando todos os esclarecimentos necessários sobre o processo de inscrição e regras de funcionamento”	Apoio Administrativo
“Apoio a nível de candidaturas”		
“Relatórios finais dos cursos de formação”	“Elaborar o Relatório/Resumo da Formação e assegurar a sua divulgação”	Coord. Técnico
“Apoio na organização de todo o material técnico-pedagógico”	“Velar pela boa organização dos dossiers técnico-pedagógicos”	Coord. Formação

Tabela 6 - Análise de Conteúdo da Descrição da Função

É importante alertar, antes de iniciar uma análise pormenorizada, que é aceitável que no decorrer da entrevista os colaboradores não se recordem de tudo que fazem; naquele exato momento, há sempre algum pormenor que lhes escapa. Portanto, não podemos generalizar dizendo que existem muitas tarefas que não foram sinalizadas, até porque, muitas delas são apresentadas pelos entrevistados de uma forma ampla. Neste sentido, escapam a esta análise tarefas como: “controlo o processamento de salários”; “Efetuar o recrutamento, seleção e acolhimento de novos colaboradores”; “Gerir os meios físicos necessários à realização da formação”; “Autorizar, dentro dos limites legais, a realização das despesas e respectivo pagamento, no âmbito da gestão corrente, em obediência às normas que disciplinam a administração financeira do Estado”; “Gestão de tesouraria: pagamento a fornecedores, recebimento de clientes, caixa, depósitos e emissão de cheques”. São apenas alguns exemplos de tarefas das diferentes funções às quais os colaboradores não fizeram referência, mas que são realizadas e são importantes para o desenvolvimento da associação.

Para além das funções, até ao momento enunciadas, existem outras estabelecidas no MF que não foram convocadas, que são comuns a todos os colaboradores, sendo estas: “Executar outras funções que lhe sejam superiormente cometidas, no âmbito das suas competências”; “Promover o cumprimento dos procedimentos e instruções que lhe dizem respeito, identificando necessidades de melhoria e propondo as acções necessárias”; “Participar na elaboração da documentação do Sistema de Gestão da ADLML”; “Acompanhar os objectivos da ADLML que lhe dizem respeito, controlando a sua implementação, através da identificação de qualquer situação que possa comprometer a sua concretização”; e “Promover a divulgação e seguimento da Política de Gestão da ADLML”. Estas funções, como é possível perceber, são de carácter geral e estão interligadas com todas as outras.

A tabela 6, referente à análise de conteúdo da descrição de funções dos colaboradores em consonância com o MF, acarreta uma fonte de informação precisa e esclarecedora de como as funções são desempenhadas e encaradas na associação.

Considerando a função que cada colaborador assume, sob ponto de vista pessoal, na associação, e contraponto com as funções existentes no documento é perceptível, ao fazer esta ponte, que todos os colaboradores são capazes de realizar tarefas associadas a diferentes funções. E por sua vez uma tarefa pode ser desempenhada por vários colaboradores, por exemplo as tarefas

relacionadas com Apoio Administrativo são transversais a todos os colaboradores, isto é, as tarefas estabelecidas para uma função são desempenhadas por vários colaboradores e não apenas por aquele que está responsável pelo seu desempenho. Um outro exemplo: as tarefas de cariz informático e de tratamento de dados através de plataformas, foram sinalizadas pela maioria dos colaboradores como uma tarefa frequente, não obstante, no MF não lhes ser feita qualquer referência.

Perante esta análise da descrição das diferentes funções, entendemos que não existe na associação uma lógica rigorosa de planificação de funções nem tão pouco de recursos humanos, sobressaindo a ideia de que “existe trabalho e tem de ser feito, aqui todos fazem de tudo”, uma expressão vulgarmente utilizada pela presidente da direção.

V.II.III. ANÁLISE DA FUNÇÃO – ENTREVISTA

Depois de trabalhar a informação da descrição de funções, a fase seguinte passou pela análise de cada função em particular, que cada colaborador desempenha na associação. De acordo com OLIVEIRA & CORREIA (1996:77), a análise de função é um “processo através do qual se obtém informação sobre as funções”, isto é, os requisitos e especificidades necessárias que cada função imputa.

Como vimos anteriormente, a análise da função, para este estudo, subdivide-se em oito partes. A primeira diz respeito aos requisitos mentais que são necessários para desempenhar aquela função; a segunda pretende identificar que requisitos físicos são despendidos; a terceira corresponde à filosofia e estrutura da organização; a quarta procura saber que responsabilidades estão envolvidas naquela função; a quinta pretende conhecer que relações são estabelecidas com outras pessoas; a sexta diz respeito às atividades irregulares que são desenvolvidas paralelamente à função que ocupa; a sétima questiona as condições de trabalho; e por último a oitava está relacionada com a avaliação de desempenho.

Nesta segunda parte, da interpretação do conteúdo da entrevista, (análise da função), seguiremos a mesma ordem da descrição da função, colaborador A – Presidente da Direção, B – Diretor da Associação, C – Assessor da Qualidade e RH, D – Técnica Administrativa. A lógica de interpretação da informação será idêntica para as quatro entrevistas, isto é, serão trabalhadas todas as questões enquadradas as oito partes. Na fase final, terá lugar a discussão dos dados recolhidos,

nesta segunda parte de análise, assim como, a apresentação de algumas propostas de melhoria, por parte da investigadora, consideradas como uma mais-valia para o desenvolvimento contínuo da qualidade da ADLML.

Colaborador A – Mestre na área de Gestão: responsável pela Presidência da direção da ADLML.

No que se refere aos requisitos mentais, este considera que o ocupante da função em causa deve possuir, “no mínimo mestrado e com grande experiência na área de elaboração e desenvolvimento de projetos [...] no mínimo 3 anos”. Segundo o entrevistado, as aptidões/competências relevantes para esta função passam por bons conhecimentos a “nível informático tem de saber as ferramentas básicas, do *office*, da internet, correios eletrónicos; a nível legislativo; a nível literário [...] acompanhar o desenvolvimento da formação”. No desenvolvimento desta função é necessário “saber ser líder”, pressupõe também que se tenha de “ser uma pessoa muito fria [...] muito direta para que as coisas corram da melhor maneira possível”. É necessário “um esforço físico muito grande” que acaba por ser “um desgaste mental muito grande”. No exercício desta função, o colaborador deverá, de acordo com o entrevistado, ter muitas formações nas áreas de educação, psicologia e direito, principalmente em gestão de projetos e legislação “para podermos acompanhar a evolução existente”.

Relativamente ao segundo item em análise, os requisitos físicos necessários, o ocupante da função refere, apenas, que se deve ter grande disponibilidade de deslocação. Menciona, ainda, que a capacidade de concentração necessária é sem dúvida uma exigência primordial.

No que se refere ao terceiro item, a ser analisado, o colaborador A diz-nos que “é obrigatório” divulgar a filosofia e estrutura da organização, “faz parte da política da associação”.

No quarto item em observação, relativo às responsabilidades envolvidas na função, a presidente da direção da ADLML afirma que no exercício desta, o seu grau de autoridade por pessoas, serviços, documentos, produtos é total, uma vez que “tenho de ter a associação a trabalhar a 100% e para isso tenho de ser uma boa líder”, ou seja, é sempre necessário dirigir/supervisionar alguém/algo. Ainda nas responsabilidades envolvidas o colaborador A, assinala que é necessário manusear alguns equipamentos como: o telefone, computador, internet. A sua responsabilidade por dinheiro segurança e materiais é total, envolvendo também a manipulação de dados confidenciais. Ainda neste ponto, o colaborador A, aponta que os processos/serviços

inerentes à função que ocupa passa por “fazer a coordenação do trabalho que os coordenadores e mediadores de projetos fazem”.

Nas relações com outras pessoas, a entrevistada menciona que estabelece contacto com outros departamentos ou colegas de trabalho e que esse contacto é realizado via telefone, correio eletrónico e pessoalmente. Onde os assuntos tratados, são essencialmente relacionados com “trabalhos a desenvolver, situações mais urgentes que possam acontecer”. O desempenho da sua função exige também contacto com clientes e parceiros empresariais, que são realizados semanalmente, preferencialmente por via telefone e via correio eletrónico.

Relativamente às atividades irregulares, a presidente da associação participa em *workshops* e seminários assim como muitas vezes organiza esse tipo de atividades.

Relativamente ao penúltimo item em análise, as condições de trabalho, a entrevistada considera que para “ter uma boa condição de trabalho tem que ter silêncio, muita luz e um clima estável”, não assinalando qualquer risco de acidentes de trabalho associados à sua função.

Por último, relativamente à avaliação de desempenho, a presidente da associação afirma ser avaliada pela união europeia.

Colaborador B – Doutorado na área de Gestão: Diretor da associação (embora perante o MF seja responsável pela coordenação técnica e coordenação da formação).

Relativamente aos requisitos mentais, exigidos na função que ocupa, o colaborador B defende que, o nível de escolaridade que uma pessoa deve possuir para desempenhar a sua função é uma licenciatura, “talvez licenciaturas na área da educação, licenciatura na área da economia, da gestão”, o ideal seria com três anos de experiência. O entrevistado diz-nos que são relevantes algumas aptidões/competências como, “ ter conhecimentos de plataformas web [...] saber trabalhar bem com o Word e Excel [...] ter formação em gestão de projetos [...] isto para as pessoas ligadas à área da educação, para as pessoas ligadas mais à componente de economia e gestão ter bons conhecimentos de planificação financeira”. Para um desempenho exemplar da função, o ocupante da mesma refere que nem sempre a capacidade de iniciativa é bem encarada por todos os membros, “o ideal é que as pessoas não sejam muito limitadas, que tenham uma mente aberta e que possam propor sempre novas formas de agir até de pensar mas depois acaba por colidir com os pensamentos internos da organização já predeterminados, não quer dizer por vezes que a

capacidade de iniciativa não seja bem-vinda, e é bem-vinda mas garantidamente que não é por todas as pessoas da associação”. O ocupante refere ainda que, por vezes, o fato de esta iniciativa ser cortada está relacionado com cumprimento de obrigações legislativas. O colaborador B, indica que, o tipo de esforço cognitivo despendido é a “capacidade de análise e saber olhar para os dados e conseguir interpreta-los [...] a interpretação dos dados, dados que aparecem, dados físicos de resultados que tem que ser bem interpretados de forma a que não se tomem decisões errada”. No que se refere à formação necessária durante a execução da atividade, o entrevistado foca essencialmente a formação em gestão de projetos e formação na atualização das novas vertentes da área da formação.

Relativamente ao segundo item em análise, os requisitos físicos, o colaborador B refere que não é despendido nenhum esforço físico, é mais de índole mental. No entanto, a capacidade de concentração despendida “tem de ser total, escapam fatores com muita facilidade e há muitos, há sempre muitas situações que nos fazem desconcentrar, portanto saber exatamente o que se vai fazer, quase que uma planificação diária”.

No que se refere ao terceiro ponto, o colaborador B, acentua que na execução da sua função se deverá claramente divulgar a filosofia e estrutura da organização, “temos de ter em atenção a missão, a visão, a política de gestão [...] todas as pessoas que trabalham dentro da ADLML têm de saber isto ao pormenor”.

Nas responsabilidades envolvidas, o diretor da ADLML, assume que tem “autoridades um bocado para o partilhadas das responsabilidades das pessoas” a nível de recursos humanos e processos, tendo também responsabilidade sobre produtos e documentos. Afirma, também, a necessidade, de na sua função dirigir/supervisionar a área da qualidade. No desenrolar da sua função, o colaborador B considera que é necessário manusear as plataformas web, linha telefónica essencialmente, onde a responsabilidade sobre estes serviços é partilha com a presidente da associação. Nas questões relacionadas com dinheiro a responsabilidade é quase nula. No entanto, tem autoridade perante a segurança, por exemplo, dos *back-ups* informáticos, “o sistema da gestão da qualidade tem isto, a questão da segurança dos materiais, dos equipamentos, da segurança das pessoas”. No exercício da sua função, o colaborador pondera que seja necessário a manipulação de “dados confidenciais que são de pessoas”.

Nas relações com outras pessoas, item cinco, o entrevistado refere, uma vez que, faz parte da chefia “não recebo propriamente ordens, mas discuto os assuntos com os dois membros da direção”, este contato é realizado via telefone, correio eletrónico e pessoalmente, realiza também, no decorrer da sua função contactos com outros departamentos e colegas de trabalho. Este é realizado, também, através das três vias, embora seja privilegiando a via pessoal. Nestas ligações são tratados assuntos como, “instruções de trabalho [...] esclarecimento de dúvidas”. Segundo o entrevistado, é também crucial o contacto com clientes e parceiros empresariais, que se realizam mais ou menos duas vezes por mês, este contacto é realizado pessoalmente.

Relativamente às atividades irregulares, o colaborador B, aponta por exemplo a participação em seminários.

No que se refere às condições de trabalho, o entrevistado diz-nos que estas são boas e que não apresentam qualquer risco associado.

Por último, relativamente à avaliação de desempenho, o colaborador B, menciona que no exercício da sua função é “avaliado essencialmente por clientes [...] são os formandos”, sendo avaliado pelo número de reclamações que recebe.

Colaborador C – licenciado na área de Gestão: responsável pela Qualidade e Recursos Humanos.

O colaborador C considera que os requisitos mentais inerentes à função que ocupa, passam por ter uma licenciatura, “não pela especificidade do curso em si, mas pela destreza que um licenciado teve de ter ao longo do curso”, ter conhecimento de várias áreas como “conhecimento na área da ISO 9001, que está diretamente ligado com a gestão da qualidade, domínio de ferramentas informáticas [...] e é necessário conhecer toda a legislação inerente às entidades formadoras”. Considera que uma pessoa até ficar apta para cumprir todas as tarefas necessita aproximadamente de um ano. O colaborador afirma ser necessária uma capacidade de iniciativa acentuada no exercício da sua função, “para esclarecimentos de dúvidas nas entidades que nos certificam e mesmo com os fornecedores o tratamento tem de ser por iniciativa própria, porque são dúvidas que nos cabem a nós esclarecer, uma vez que somos nós que estamos dentro do assunto, mais do que qualquer outra pessoa que nos possa dar ordens”. Para desempenhar nitidamente a função que ocupa, o AQRH justifica que é necessário um esforço cognitivo no sentido de “conseguir adaptar aquilo que sabemos ao que as pessoas querem”. Para o colaborador é fulcral que se tenha

formação sobre aspetos legislativos e manutenções de certificações, sendo também pertinente para desempenhar claramente a sua função que o colaborador tenha formação na área da “educação e depois a informática, também, mas se calhar a polivalência é mesmo a que impera”.

Relativamente aos requisitos físicos, o colaborador C, menciona que não é necessário nenhum esforço físico especial, “consiste basicamente em estar sentado numa secretária e atender pessoas, por isso, é mesmo a disponibilidade e um bocado de paciência”. No entanto considera que seja precisa uma capacidade de concentração acentuada, uma vez que “qualquer pormenor que falhe, já implica uma falha grave aos olhos do formando/cliente”.

Para o AQRH é de extrema importância divulgar a missão, visão, valores e política de gestão da associação, “como em qualquer outra empresa que trate com clientes [...] é através do que nos é transmitido como ideal da empresa, fazer transmitir esses valores/política/visão aos clientes, ao público”.

No desenrolar da função de AQRH, as responsabilidades envolvidas passam, segundo o colaborador C, por exercer alguma autoridade perante os colegas, uma vez que “o sistema de gestão da qualidade tem de ser rígido, tenho de ser eu a impor a autoridade sobre outros colegas, porque senão esse sistema não vai ser cumprido e por sua vez, as falhas vão ser encadeadas umas nas outras. Depois com o tratamento com os clientes, formadores ou formandos não há uma autoridade tão patente, há um sentido de colaboração e camaradagem”. Assume também autoridade e controlo sobre o sistema de gestão da qualidade, “há sempre instruções de trabalho que tenho de garantir que sejam cumpridas”, assim, “o suporte documental e até digital do controlo de gestão da qualidade, sou responsável por eles e são em grande parte fundamentais para a associação”. Relativamente aos processos inerentes à função que ocupa, passam pelo “controlo, formação e satisfação do cliente”. Quanto ao grau de responsabilidade sobre dinheiro, materiais valores, o colaborador C, diz-nos que “sobre valores, se calhar, felizmente, não tenho controlo nenhum. Não tenho que ter, porque, pagamentos, recibos são outras pessoas responsáveis por isso. Eu só estou mesmo se calhar pela parte documental e suporte do SGQ”. Considera, também, que o exercício da sua função envolve manipulação de dados confidenciais, uma vez que “se trata de homologações que são pedidas por instituições governamentais, são mesmo confidenciais, porque se trata de um regime de exclusividade que vamos tendo [...]. Só eu é que tenho acesso e tenho de garantir que não é do conhecimento geral”.

No quarto item, relações com outras pessoas, o AQRH, estabelece contacto com as chefias através de pedidos específicos, no entanto, “há sempre ordens rotineiras que são cumpridas”, este contacto é realizado por via telefone, correio eletrónico e pessoalmente, dependendo da importância do tema. O colaborador C estabelece também contacto com outros departamentos e colegas de trabalho, “”esticamos” (aspas do entrevistado) um bocado da nossa sabedoria aos departamentos dos outros, quando precisam de ajuda”. Este contacto é feito pelos mesmos meios do que com as chefias, no entanto “há sempre respeito pelas horas livres de cada um”. Nestes contactos são retiradas dúvidas existentes no desempenho das suas funções. Existe também, no desempenho da sua função contactos com parceiros empresariais e clientes, “essencialmente com os nossos clientes/formandos, porque são eles que nos dão opinião sobre como está a correr a formação, mas também com os formadores, que são de certa forma fornecedores e outros fornecedores ligados, nomeadamente, à gestão do *site* e da plataforma”. Com os formandos, os contactos são realizados frequentemente, “a toda a hora [...] estamos a toda a hora disponíveis para eles. Com os formadores de igual forma. Com os fornecedores, é mais quando nós precisamos deles”. Este contacto é realizado, “com os formandos/clientes é mais pessoal [...] com os parceiros empresariais, normalmente através de correio eletrónico, via telefone e caso haja alguma coisa importante é agendada uma reunião”.

Relativamente às atividades irregulares, o colaborador C, refere que “eventualmente, qualquer esclarecimento por parte de alguma entidade estatal acerca de certificações e novas exigências legislativas, tenho de participar e deslocar-me sempre que possível a esses seminários/sessões de esclarecimento”.

No que concerne às condições de trabalho, o AQRH, refere que não há nada a apontar em termos negativos, no entanto considera que “é um escritório relativamente pequeno para as pessoas que estão lá, o que não é propriamente mau, pelo menos estamos mais juntos e conseguimos esclarecer logo as dúvidas uns dos outros”. Pondera que não haja nenhum risco de acidente de trabalho no desenvolvimento da sua função.

Por último, relativamente à avaliação de desempenho, o colaborador C, menciona que “há uma certa confiança nas minhas funções, mas por outro lado, é controlado a todo o tempo, através da observação, já que o meu trabalho também tem muito essa parte de divulgação da própria

entidade”, sendo assim a forma que a avaliação do seu trabalho “é feita essencialmente pela chefia”.

Colaborador D – Técnica de contabilidade: responsável pelo Apoio Administrativo

A entrevistada, no que se refere aos requisitos mentais, afirma que para desempenhar a sua função uma pessoa deverá possuir no mínimo o ensino secundário completo, com experiência pelo menos de um ano em funções semelhantes. Na execução das suas tarefas, considera pertinente dominar aptidões/competências de carácter informático, nomeadamente o *Office* e a internet. É importante “respeitar as ordens e cumpri-las, mas por outro lado acho que é preciso ter capacidade de tomar iniciativas, capacidade de resolver problemas, enfrentar diferentes situações quando estamos na ausência da direção”, sendo portanto necessário ter alguma capacidade de iniciativa. Sob o ponto de vista da colaboradora D, é necessário muito esforço cognitivo para desempenhar nitidamente a função que ocupa. Convoca como áreas de formação chave para o exercício da sua função conhecimentos nos processos de RVCC, de mediadores EFA, de FPIF e do SGQ, afirmando, ser necessário, também, formação na área de carácter administrativo.

Relativamente aos requisitos físicos, a entrevistada certifica que não é necessário nenhum esforço físico, apenas mental, assinala também que sem dúvida que a capacidade de concentração é uma exigência primordial.

Para a técnica administrativa da ADLML é fundamental divulgar e acentuar a missão, visão, valores, e a política de gestão da associação uma vez que contribui para o bom desempenho da ADLML.

No que se refere às responsabilidades envolvidas, a ocupante da função em causa não considera ter qualquer grau autoridade, no entanto “tenho na ausência da direção de garantir o normal funcionamento da atividade e garantir, conservar todo o decorrer normal dos serviços”. Por vezes, tem de orientar e ajudar estagiários, sendo também necessário supervisionar periodicamente os dossiers pedagógicos das formações. Na sua função, precisa de utilizar o computador, fotocopiadora, impressoras, disco externo, tendo a responsabilidade de garantir o bom funcionamento deles. Relativamente ao grau de responsabilidade sobre dinheiro, é muito raro, tem apenas de controlar materiais de formação.

Nas relações com outras pessoas, segundo a colaboradora D, o contacto com as chefias é permanente “para delinear tarefas, discussão de assuntos e troca de ideias”. Sendo realizado via telefone, correio eletrónico e pessoalmente, dependendo das circunstâncias e das distâncias. Estabelece contacto, também, com outros departamentos e colegas de trabalho, privilegiando a via pessoal para tratar de assuntos relacionados com trabalho, troca de ideias e colaboração na execução de tarefas. A técnica administrativa estabelece, ainda, contactos com parceiros empresariais e clientes, sendo estes efetuados diariamente, “no atendimento ao telefone ou pessoalmente para prestar informações sobre as ações de formação”. Este contacto é realizado via telefone, e-mail e pessoalmente, dependendo das circunstâncias.

As atividades realizadas em períodos irregulares, e que estão interligadas com a função, consistem na participação em seminários e *workshops*.

Relativamente às condições de trabalho, a entrevistada, menciona que “as condições de trabalho são muito boas e temos à disposição todo o tipo de material necessário”. Posicionando a existência de riscos de acidentes de trabalho associados à função, afirma que “é sempre possível acidentes acontecerem, mas não considero que seja uma profissão exposta a grandes riscos”.

Por último, no que respeita à avaliação de desempenho, menciona que é avaliada pelas tarefas que são estipuladas, sendo estas avaliadas frequentemente pela direção.

V.III. RECURSOS HUMANOS E A QUALIDADE ORGANIZACIONAL - *PROBLEMATIZAÇÃO DOS DADOS*

Analizadas todas as funções desempenhadas pelos colaboradores da ADLML, é vantajoso desenvolver-se, nesta fase em que somos detentores de uma vasta informação, uma apreciação crítica de todos os dados recolhidos, tendo como referência os objetivos a que nos propusemos, assim como os objetivos desta descrição e análise de funções.

Lembrámos que a análise a que nos propusemos inicialmente, focalizar-se-ia essencialmente em dois processos interligados, os recursos humanos e organização e a qualidade, isto é, perceber de que forma a dispersão de funções e/ou polivalência dos colaboradores influencia o desempenho dos recursos humanos e da organização; e o outro aspeto, o processo de socialização para novos colaboradores. Utilizamos, então, no segmento desta intervenção, como vimos, a observação direta não participante, a análise documental e a entrevista. A utilização destes

instrumentos teve como objetivos, a recolha de dados suscetíveis de evidenciar ou não a dispersão e/ou polivalência de funções, o planeamento de recursos humanos, o levantamento de necessidades de formação para os colaboradores, assim como a formação para novos colaboradores, o recrutamento e seleção, e consequentemente um melhor planeamento organizacional.

Em relação ao primeiro objetivo, evidenciar a polivalência de funções, foi claro ao longo de toda a análise verificar que todos os colaboradores apresentam uma polivalência que se estende a quase todas as funções, havendo portanto uma dispersão das mesmas. Ou seja, as diferentes linhas de trabalho estendem-se pelos vários colaboradores da ADLML, numa lógica de aprendizagem cooperativa. Esta é entendida como mais motivante e interessante do que a aprendizagem individualista, que poderá implicar um maior nível de competição inter-pares. Na ótica de alguns autores, a organização flexível de um grupo tende a aumentar a motivação intrínseca do grupo.

Para REGO E CUNHA (2003:327), os novos paradigmas da mudança

“apelam ao empowerment dos colaboradores, à confiança entre gestores e seus colaboradores, à compatibilização da saúde organizacional com a saúde física e psicológica dos membros organizacionais, à tomada de em consideração dos interesses dos diversos stakeholders (e.g., clientes, fornecedores, empregados, accionistas) – e não apenas dos desejos dos accionistas.”).

Todos os colaboradores são capazes de realizar tarefas associadas a diferentes funções, e por sua vez, uma tarefa pode ser desempenhada por vários colaboradores. Neste sentido, é possível afirmar que as diversas tarefas que compõem uma função podem ser executadas por diferentes colaboradores, havendo portanto uma dispersão de funções e, por outro lado, uma polivalência dos vários colaboradores. A este propósito TORRES & PALHARES (2009:117) referem que “efetivamente o trabalho em rede ao romper com a segmentação e atomização do trabalho e com uma forte cultura de dependência e de execução restrita de tarefas passa a exigir, em contrapartida, o trabalho em equipa, a polivalência de funções, a construção de culturas de interação e de resolução de problemas”.

Subentende-se portanto que os colaboradores da associação devem estar aptos para realizar diferentes funções, convocando diferentes saberes, de modo a operacionalizar as diversas tarefas da melhor forma possível. Vemos, neste momento, confirmada a hipótese 1 deste estudo - os

colaboradores são capacitados de competências transversais que permitem manter a organização em pleno funcionamento de modo a contribuir para a melhoria contínua.

Assim, assume-se, que as referidas competências transversais desenvolvidas maioritariamente no contexto de trabalho revelam uma mais-valia no sucesso organizacional, uma vez que o saber profissional de qualquer indivíduo pode ser adquirido no exercício da sua atividade profissional e na relação com os seus pares. A especificidade deste conhecimento vai-se consolidando quando confrontado com diversas e diferentes situações de trabalho que os indivíduos têm que resolver. Reorganizando e refletindo sobre os seus conhecimentos adquiridos anteriormente e refletindo sobre aqueles que devem ser mobilizados para uma situação concreta, o indivíduo recorre ao conhecimento tácito tornando-o explícito. A experiência, a experimentação, a reflexão, a conversão do saber tácito em explícito, a recontextualização do conhecimento abstrato constituem processos de construção e reconstrução do saber profissional em contexto de trabalho, geralmente com uma dimensão coletiva muito significativa, visto que este conhecimento, muitas vezes, é construído com a ajuda dos seus pares.

Por outro lado, esta dispersão e polivalência de funções vai contrariar a pertinência do Manual de Funções existente, onde estão prescritas as tarefas e responsabilidades que cada colaborador deve desempenhar no exercício da sua função. Estas condições de trabalho, justificam que não existe uma condução rigorosa do que está prescrito no MF, traduzindo-se também numa ausência de planificação de recursos humanos, acentuando-se, assim, uma lógica de trabalho consoante as necessidades atuais.

Por norma, prevê-se que haja uma adequação entre o que está estabelecido e o que acontece na realidade. De acordo com as circunstâncias apresentadas, tal facto, não acontece, no entanto, embora haja um conjunto de normativas escritas em regulamento, a flexibilidade de funções não é um assunto necessariamente perverso, na medida em que permite em qualquer momento (doença ou ausência temporária de funcionários) a adequação das necessidades aos recursos humanos existentes.

Neste contexto particular, podemos encarar estas dinâmicas como controversas: por um lado, a rigidez de um documento normativo que determina as funções e os seus ocupantes e, por outro lado, a uma extrema flexibilização na execução dessas mesmas funções. Propõe-se uma flexibilização e adequação do MF à situação real da associação, onde esteja patente um

organograma perceptível para todos os membros da associação, que seja claro a definição do posicionamento de cada departamento, divisão, gabinete, entre outros. Relativamente à estrutura do MF, aconselha-se uma disposição mais flexível, que atenda a várias circunstâncias como, a possibilidade um determinado colaborador seja responsável por uma função, havendo também a possibilidade de algumas tarefas específicas poderem ser desenvolvidas por outros colaboradores. Esta dinâmica implicaria haver, apenas, um responsável por cada área, onde as tarefas possam ser partilhadas por todos os colaboradores, motivados para alcançar um objetivo comum, numa lógica de aprendizagem cooperativa.

Esta alteração do manual implicaria uma reestruturação de base, que consistia em colocar de uma forma clara: quem é o responsável por cada função, as tarefas inerentes à mesma, assim como os colaboradores que possam desempenhar certas tarefas consideradas transversais a todos os elementos. Neste processo, encontramos, subjacente uma nova estrutura de planificação de RH a nível do documento, o Manual de Funções.

Foi possível verificar, através da análise de funções, a pertinência constante de ações de formação de várias áreas como, por exemplo, a nível informático, gestão de projetos, atualização da formação, legislativo, de carácter administrativo e planificação financeira. São, segundo os colaboradores, áreas-chave no desenvolvimento das suas tarefas, sendo necessário que se mantenham constantemente atualizados. Neste sentido, propõe-se uma planificação da formação coerente, que assente nas dinâmicas reais da ADLML, ou seja, que atenda quer às necessidades da associação quer às necessidades dos seus colaboradores.

Consagra-se, neste contexto, a elaboração um plano de formação a nível micro e outro a nível macro. Um plano de formação de cariz geral que possa abarcar todas as dimensões da flexibilização organizacional, isto é, necessidades comuns a todos os colaboradores da associação. No entanto, é pertinente um plano de formação a nível individual, considerando que cada colaborador tem as suas próprias especificidades laborais, criando necessidades exclusivas devendo ser respondidas de tal forma.

As várias áreas de formação que os colaboradores consideram mais importantes no desenrolar das suas funções, enquadram-se maioritariamente no âmbito da educação e formação. Verifica-se aqui, a necessidade de a aquisição de um colaborador nesta área. Este pode ser

considerado, sem dúvida, como uma mais-valia, uma vez que corresponde, em muito, aos requisitos necessários para laborar numa entidade formadora.

Para além da necessidade da própria associação, inteiramo-nos junto de todos os colaboradores, que existem carências que podem ser colmatadas com a intervenção de uma pessoa licenciada na área de Educação e Formação. Nesta medida, sugere-se nesta intervenção/investigação, que se proceda à abertura de uma candidatura de recrutamento para uma pessoa desta área para desempenhar funções na ADLML. Das necessidades sentidas pelos vários colaboradores prevê-se que um licenciado na área de Educação e Formação reúna as seguintes características: pessoa comunicativa e interativa; com facilidade em lidar com plataformas *web*; destreza a nível informático; conhecer o contexto atual da formação e as suas particularidades; capacidade de empatia muito acentuada; excelente capacidade de autonomia; fácil capacidade de aprendizagem a novas situações; gosto em trabalhar com diferentes pessoas; capacidade de relacionamento; ser capaz de resolver e lidar com situações delicadas; capacidade de reflexão, análise, síntese; capacidade de trabalhar com questões financeiras. Vemos, assim, alcançada a resposta ao terceiro objetivo.

Ressalva-se a importância de um licenciado na área de Educação e Formação, uma vez que os seus conhecimentos teóricos e de intervenção na realidade são muito abrangentes e coadunam-se com a polivalência e flexibilidade que a organização em estudo necessita. Uma vez mais podemos reconhecer que estes processos passam por uma reestruturação na planificação dos RH.

Alcançados o terceiro e quarto objetivos, enquadrámos o segundo e quinto como transversais a todos os outros, uma vez, que a reestruturação de qualquer processo, acima referido, implica uma planificação de recursos humanos e consequentemente o planeamento organizacional.

Cientes da análise a que nos propusemos, até ao momento, pronunciamo-nos apenas sobre os recursos humanos e organização e a qualidade. O processo de socialização para novos colaboradores é outro aspeto a ser analisado. Os autores AAVV (2010:145) reconhecem que o conhecimento das funções a “desempenhar pelos futuros ocupantes contribui para determinar com maior precisão tanto as características do trabalho a desenvolver como o perfil de atributos pessoais que os candidatos devem possuir”. Na verdade, apenas é possível antecipar a probabilidade de adaptação de um candidato a um lugar ou carreira se “soubermos exatamente quais são as suas atribuições e quais os requisitos pessoais para o bom desempenho do cargo” (TOLEDO, 1989:53).

De acordo com as discussões anteriormente apresentadas é mais do que viável pensar-se que o processo de socialização nesta associação requer um cuidado especial, uma vez que, é importante que este atenda às exigências que a própria associação se coloca. Onde é relevante que os novos colaboradores possuam competências transversais e que se adaptem a estas lógicas de trabalho. O Manual de Acolhimento, neste contexto não poderá recorrer a uma estrutura demasiado rígida e formal, mas sim adotar um manual consciente das especificidades e realidade da associação em causa. Sendo a hipótese 2 confirmada neste momento: A adaptação flexível dos novos colaboradores à dispersão e/ou polivalência de funções na organização implica que esteja subjacente um processo de socialização estruturado com esta dinâmica de funcionamento

Este processo de socialização deverá focar-se essencialmente na formação que “promove a eficiência; incrementa a motivação e a automotivação dos trabalhadores: aumenta as suas capacidades de saber, de informação, de expressão, de comunicação de sociabilidade, de integração; propicia a emergência de projectos individuais (e também colectivos) no campo profissional; suscita alterações positivas ao nível do imaginário: questiona hábitos e modelos culturais; promove cultural e socialmente os trabalhadores”. (Estevão, 2001:186). Hoje é aceite que a formação beneficia os atores de uma organização, alargando as suas capacidades intelectuais ou funcionais, o seu posicionamento crítico, o seu poder de influência nos processos de tomada de decisão.

VI. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise de funções, nos nossos dias, mais do que um mero indicativo de práticas no interior de uma organização, representa um conjunto de dinâmicas que contribuem verdadeiramente para uma gestão da qualidade. Este tema ganha, quanto à investigadora, especial relevância com a atual conjuntura económica, na medida em que se agudizam os riscos e prejuízos sociais. As organizações do terceiro setor assumem, neste contexto, um papel primordial na manutenção da coesão social e torna-se por isso imperativo garantir um serviço de qualidade adequado à satisfação das necessidades e expectativas das pessoas.

O SGQ, de facto, torna-se, para muitos, uma ferramenta eficaz na resposta aos desafios que se colocam a este sector, baseado na abordagem por processos, na melhoria contínua e na focalização no cliente/utente como fator primordial. Este sistema permite assegurar não só a fidelização mas também uma verdadeira competitividade sustentável reunindo todos os seus participantes (clientes/utentes, colaboradores familiares, Estado, comunidade envolvente, parceiros, entre outros), proporcionando uma maior notoriedade e melhoria da imagem perante o mercado e o setor.

Os recursos humanos de uma organização, revelam-se factores de importância maior para a garantia da qualidade, e por isso a necessidade da sua gestão coerente ganha também uma forte notoriedade. No entanto, mediante a intervenção/investigação realizadas podemos constatar a não existência de uma política de planificação dos recursos humanos, no plano das suas funções. Prevalece antes a operacionalização de uma estratégia mais flexível centrada na previsão de necessidades de trabalho, isto é, à medida que novos desafios vão surgindo, os colaboradores são canalizados para as novas tarefas muitas vezes independentemente da área ou departamento.

Esta tipologia de organização, apesar de algumas dificuldades apontadas, é também potenciadora do trabalho em equipa e da interligação constante entre sectores da organização, colocando na comunicação um fator crucial uma vez que “a comunicação organizacional interna [...] é um fator de qualidade e de produtividade, permitindo alimentar decisões e estruturar padrões de interação e de mudança organizacional, sustentando o desenvolvimento e a rotinização de novos processos e novas práticas. Permite a significação, viabilização, a legitimação e facilita a dominação, constituindo o domínio da interação onde a mudança e o sucesso organizacional se decidem” (DOMINGUES, 2009:23).

Apesar do desafio da comunicação acima enunciado e do risco da duplicação de tarefas, este tipo de organização dos recursos humanos, é altamente potenciador dos factores de participação e de condições de aprendizagem, que parecem fundamentais na medida em que o trabalhador enquanto ator deve ser capaz de ir além do trabalho prescrito. Nesta medida surge a capacidade de superação pessoal e autonomia no todo que é a organização, em busca da consecução das metas propostas pela equipa. Toda esta cooperação implica, desde cedo, factores de socialização na organização muito coerentes e dinâmicos. De facto, em instituições com um nível de interdependência entre colaboradores tão forte, é colocado um forte ênfase nos graus de socialização, que devem ser potenciados desde o momento em que a organização é apresentada a novos membros e sustentada por uma política de gestão constante de um bom ambiente organizacional.

Quanto à investigadora, um dos verdadeiros desafios é colocar todos estes factores de uma forma harmoniosa, ao serviço, num primeiro nível, da gestão de recursos humanos e das suas funções, e em última instância, na gestão da qualidade da instituição. Segundo ESTÊVÃO (2012:113; aspas do autor) o novo espírito do atual capitalismo “exige que as organizações ‘queimem gordura’, que se tornem mais horizontais, para se tornarem mais ágeis e articuladas em rede, ou seja que se simplifiquem para atenderem à complexidade da vida atual”. Também a organização do trabalho “deve ser de molde a constituírem-se equipas autónomas ou semiautónomas, com grandes margens de auto-regulação. Os trabalhadores devem manifestar outras capacidades, sobretudo a flexibilidade, de nomadismo, de mobilidade, de inovação, de parceria, de trabalho em grupo” (ESTÊVÃO, 2012:113).

Confrontadas as necessidades de permanente reajustamento às novas mudanças internas de relação entre os indivíduos e organizações, considera-se que a organização em estudo, de cariz associativo, deve aproximar-se de uma abordagem de qualidade encaminha para os processos e não para os resultados. Promovendo assim uma maior “flexibilização das suas estruturas e, por conseguinte, da criação de traços mais ténues com os seus trabalhadores” (SAÚDE, 2009: 128).

A preocupação excessiva com o desenvolvimento da qualidade pode assombrar o próprio desenvolvimento da organização, uma vez que implementação de um SGQ “assenta num complexo sistema de regras que procuram padronizar, regular, rotinizar, controlar e predizer a atividade diária da empresa” (DOMINGUES, 2003: 147). Neste caso, questiona-se o desenvolvimento da

organização através da autonomia dos seus processos e da sua adequação ao contexto. Então, deveríamos encarar a qualidade como o resultado de um esforço que não se possui mas pratica-se de acordo com as especificidades de cada organização.

Os modelos tradicionais, de base taylorista, não fazem sentido numa organização associativa. Quando os “supostos resultados” são as pessoas, salientam-se formas de organização do trabalho, mais participativas e potenciadores de condições de aprendizagem. Visando o sucesso da organização “num segmento de mercado, num processo contínuo de aprendizagem e de envolvimento total de toda a organização, de todos os processos e de todas as pessoas” (ESTÊVÃO, 2012: 93).

As atuais tendências da organização do trabalho, como a “necessidade de funções flexíveis, a consideração crescente do conceito de competências, a rápida obsolescência de conhecimentos ou trabalho em equipas” (AAVV 2010:141) abalam severamente os princípios tayloristas assentes nos resultados dos produtos. Sobressaem outros campos de análise com princípios orientados para uma visão humanista.

A descrição e análise de funções, emergiu com base *administração científica* assente em pressupostos da racionalização, padronização e da divisão de tarefas, sendo utilizada em empresas orientadas para os custos e produção. As tendências atuais adquirem um novo propósito à descrição e análise de funções. No caso particular deste estudo, a análise de funções “é suscetível de acrescentar mais valor à organização se empreendida num contexto de análise por processos” (*idem, ibidem*).

A descrição e análise de funções canalizada para esta intervenção/investigação promove uma reflexão e orientação da gestão de recursos humanos assente em dinâmicas cooperativas e de capacidade de renovação de saberes.

BALANÇO FINAL DA EXPERIÊNCIA DO ESTUDO

Nesta medida, e elaborando nesta fase um balanço pessoal do trilha percorrido, esta experiência pessoal de estágio foi a primeira aproximação e contacto com mercado de trabalho. As expectativas iniciais, apesar de um pouco elementares, visavam obter um contacto direto e participativo com uma instituição, onde fosse possível a incorporação de competências técnicas específicas relacionadas com a área de intervenção, a aplicação de conhecimentos teóricos, a aprendizagem de novos conhecimentos e a aquisição de uma sensibilidade para o mercado de trabalho. Durante período de estágio, foi certamente evidente que a experiência na ADLML foi de encontro às expectativas esperadas, apesar de terem surgido alguns contratempos a partir de uma determinada fase do estágio. Ainda assim, no seu decorrer, foram incumbidas à estagiária tarefas relevantes para o funcionamento da mesma, sendo encarada como uma colaboradora com uma participação ativa no desenvolvimento da associação, o que contribuiu em grande medida para o seu desenvolvimento profissional.

Em termos académicos esta experiência, sem dúvida, evidenciou uma mobilização e a articulação de conhecimentos adquiridos ao longo do ano de especialização, convergindo assim para uma valorização do plano de estudos de um estudante de Mestrado em Educação na área de especialização de Formação, Trabalho e Recursos Humanos.

Ao nível profissional, podemos considerar que esta experiência funciona como uma ligação ao mercado de trabalho, proporcionando uma sabedoria laboral, como por exemplo as restrições de uma dada organização, modos de funcionamentos, responsabilidades, entre outros aspetos. Num cariz de índole pessoal sobressaem as competências de relacionamento interpessoal que se estabelecem no local de estágio e/ou trabalho, assim como competências transversais que se adquirem no dia-a-dia.

De uma forma geral, penso que toda esta experiência trouxe mais-valias enquanto estudante/investigadora da área da Educação, na medida em que pude colocar conhecimentos em prática num dos contextos reais de trabalho, e perceber de uma forma mais concreta a relevância dos profissionais da nossa área para o desenvolvimento sustentável das organizações. A participação ativa, a interdisciplinaridade, a capacidade investigativa e de análise de contextos são elementos primordiais na direção das organizações atuais e revelam-se verdadeiros factores competitivos quando aliados a uma busca incessante qualidade na intervenção.

VII. BIBLIOGRAFIA

VII.I. BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA

ALBARELLO, L.; DIGNEFFE, F.; HIERNAUX, J. P.; MARROY, C.; RUQUOY, D.; SAINT, P. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva

ALMEIDA, A. J. (2007). Empregabilidade, contextos de trabalho e o funcionamento do mercado de trabalho em Portugal. *Revista de Ciências da Educação*, N°2, pp. 51-58.

ANTUNES, F. (2008). *Nova ordem educacional, Espaço Europeu de Educação e Aprendizagem ao Longo da Vida: Actores, Processos, Instituições. Subsídios para Debate*. Coimbra: Almedina

AMADO, J. S. (2000). *A Técnica de Análise de Conteúdo*. *Revista Referência*. N.º 5, pp. 54-63.

BARDIN, L. (2008). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70

BELL, J. (1997). *Como Realizar um Projecto de Investigação - Um guia para a Pesquisa em Ciências Sociais e da Educação*. Lisboa: Gradiva.

BILHIM, J. A. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

BOGDAN, R. & BIKLEN, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto editora

BONE, D., & GRIGGS, R. (2000). *Qualidade no Trabalho*. Monitor: Lisboa.

BOTERF, G. (2006). Avaliar a competência de um profissional: três dimensões a avaliar. *Pessoal*, pp.60-63.

CANÁRIO, R. (1999) *Educação de Adultos. Um campo uma problemática*. Lisboa: Educa

CASPAR, P. (2005) Ser formador nos dias que correm: novos actores, novos espaços, novos tempos. *Revista Portuguesa de Ciências da Educação*, N° 2, pp. 87-94

CEITIL, M. (1993). *Recursos Humanos - Eis a Questão*. Instituto de Apoio às Pequenas Empresas e ao Investimento 2ª Edição.

CHIAVENATO, I. (1988). *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.

CHIAVENATO, I. (1989). *Recursos Humanos na Empresa*. São Paulo: Atlas.

CHIZZOTTI, A. (1991). *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. São Paulo: Cortez.

CORREIA, J. A. (1997). Formação e Trabalho: contributos para uma transformação dos modos de os pensar na sua articulação. In R. Canário, *Formação e Situações de Trabalho* (pp. 13-41). Porto: Porto editora

COUTINHO, C. P. (2005). *Percursos da Investigação em Tecnologia Educativa em Portugal: Uma abordagem temática e metodológica a publicações científicas (1985-2000)*. Braga: CIED, Série “Monografias em Educação”. Universidade do Minho.

COUTINHO, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Edições Almedina: Coimbra.

COWLING, A. G., & MAILER, C. (1990). *Gerir os Recursos Humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

CUNHA, M.; REGO, A; CUNHA, R.P; CARDOSO, C; MARQUES, C; GOMES, J (2010). *Manual de gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.

CUNHA, M.P.; REGO, A.; CUNHA, R.C.; & CARDOSO, C.C.; (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (2ª Ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.

CUNHA, R. (1992). *A Gestão de Recursos Humanos na Estratégia da Empresa*. Lisboa: Instituto de Emprego e Formação Profissional.

DE KETELE, J. M. & ROEGIERS, X. (1999). Metodologia da Recolha de Dados. Fundamentos dos Métodos de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de Documentos. Lisboa: Piaget.

DOMINGUES, I. (2003) *A gestão da qualidade nas organizações empresariais: procedimentos, práticas e paradoxos*. Lisboa: Celta

DOMINGUES, I. (2009). Gestão de recursos humanos em processo de mudança: possibilidade e dificuldades. In I. DOMINGUES, & P. N. NEVES, *Tecnologia, Gestão da Qualidade e dos Recursos Humanos: análise sociológica* (pp. 16-44). Ermesinde: Ecopy.

ERASMIE, T. & LIMA, L. C. (1989). *Investigação e Projectos de Desenvolvimento em Educação*. Braga: Unidade de Educação de Adultos/Universidade do Minho.

ESTÊVÃO C. (2012): *Políticas & Valores em Educação. Repensar a educação e a escola pública como um direito*. V.N. Famalicão: Húmus.

ESTÊVÃO, C.; GOMES, C.; TORRES, L.; SILVA, P. (2006) *Políticas e Práticas de Formação em Organizações Empresariais Portuguesas*. Braga: CIED.

GOMEZ, G. R.; FLORES, J.; JIMÉNEZ, E. (1996). *Metodologia de la Investigacion Cualitativa*, Malaga: Ediciones Aljibe.

GUERRA, I. C. (2006). *Fundamentos e Processos de Uma Sociologia da Ação. O Planeamento em Ciências Sociais*. Lisboa: Principia

LESSAR, H. M.; GOYETTE, G. & BOUTIN, G. (2005). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. Colecção: Epistemologia e sociedade. Lisboa: Instituto Piaget

LIMA, L. (2007). *Educação ao longo da vida. Entre a mão esquerda e a mão direita de Miró*. São Paulo: Cortez.

LOBOS, J. A. (1979). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.

MARQUES, J. (1996). *Recursos Humanos Técnicas e Gestão*. Lisboa: Texto Editora.

NEVES, J. (2007). Gestão de recursos humanos: evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas. In A. CAETANO, & J. VALA, *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 3-30). Lisboa: RH.

OLIVEIRA, T., & CORREIA, M. F. (1996). Análise do Trabalho. In C. A. MARQUES, & M. P. CUNHA, *Corportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (pp. 67-91). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

PALHARES, J. A., & TORRES, L. L. (2009). A Aprendizagem no local de trabalho. Uma proposta crítica sobre as possibilidades de educação e formação em contexto organizacional. In I. DOMINGUES, & N. J. P., *Tecnologia, Gestão da Qualidade e dos Recursos Humanos: análise sociológica* (pp. 90-121). Ermesinde: Ecopsy.

PINTO, A., & SOARES, I. (2010). *Sistemas de Gestão da Qualidade: Guia para a sua implementação*. Lisboa: Sílabo.

PIRES, A. L. (2005). Contributos para a compreensão do(s) conceito(s) de competência. In *Educação e Formação ao Longo da Vida: Análise Crítica dos Sistemas e Dispositivos de Reconhecimento e Validação de Aprendizagens e de Competências*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian/Fundação para a Ciência e Tecnologia/MCTES, pp. 261-315

PIRES, A. R. (2007). *Qualidade: Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Sílabo.

PLANAS, J. (2009). Educación y Mercado de Trabajo en la Globalización. In F. F. Palomares, *Sociología de la Educación* (pp. 165-178). Madrid: Pearson Prentice Hall.

QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. V. (1998). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva publicações.

REY, B. (2002). *As competências Transversais Em Questão*. São Paulo: ARTEMED

ROCHA, J. A. (2005). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa. Escolar Editora.

ROCHA, J. A. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

TOLEDO, F. (1989). Descrição e Análise de Funções. In F. TOLEDO, *Administração de Pessoal - Desenvolvimento de Recursos Humanos* (pp. 52-68). São Paulo: ATLAS.

SAÚDE, S. (2010). A Escola e o Mercado de Trabalho. In P. Abrantes, *Tendências e Controvérsias em Sociologia da Educação* (pp. 103-132). Lisboa: Mundos Sociais.

ROPÉ, F. & L. TANGUY (dir.) (1994) *Savoirs et compétences*. Paris: L'Harmattan, Logiques Sociales.

STAKE, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

TWINE, A. (1993). *Análise de Funções*. Lisboa: Gradiva.

YIN, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

VII.II. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ALMEIDA, A. J. (2008). A profissionalização dos recursos humanos: composição sociográfica de um grupo profissional em construção. *Revista de Ciências da Educação*, N° 6, pp. 45-56.

REGO, A. (1999) *A comunicação nas organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.

Estêvão, C. (1998). Políticas de formação de recursos humanos nas organizações educativas: das práticas modernas aos discursos pós-modernos, *Revista Galego-Portuguesa de Psicoloxía e Educación* 3, 2: 213 - 220.

LOPES, H. (2000). *As modalidades da empresa que aprende e a empresa qualificante*. Lisboa: OEFP.

PARENTE, C. R. (1996). As Empresas como Espaço de Formação, *Sociologia, Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, N° 6, 89 – 150

TORRES, L. (2012). Educação e trabalho: lógicas de formação perfil de competências no campo dos recursos humanos. In Estêvão C. (org). *Políticas de Formação, Ética e Profissionalidade*. Curitiba: Brasil: Editora: CRV., pp, 105-144.

VII.III. REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS

Manual de acolhimento ADLML

Manual de funções ADLML

Manual ADLML

Processo do Sistema de Gestão da Qualidade

VII.IV. WEBGRAFIA

www.adlml.pt – acesso constante entre setembro de 2011 a junho de 2012

www.apecer.pt – acedido a 18 junho de 2012

www.apcer.pt/index.php?cat=3 – acedido a 22 novembro de 2011

www.iapmei.pt/iapmei-ins-02.php - acedido a 22 novembro de 2011

www.iefp.pt/iefp/Paginas/Home.aspx acedido a 22 novembro de 2011

www.dgert.mtss.gov.pt/ - acedido a 22 novembro de 2011

VIII. APÊNDICES E ANEXOS

Os ficheiros em apêndice assim como os ficheiros em anexo estão disponíveis em formato digital, em CD próprio. São apenas apresentados em formato papel aqueles que são indispensáveis de acompanhamento constante durante a leitura e interpretação do presente relatório, sendo estes os apêndices 2, 8, 9, 10, 11.

Em prol de uma maior organização, de forma a facilitar a detenção desses ficheiros elaborou-se a tabela 7, posteriormente serão apresentados todos os ficheiros com a mesma sequência de apresentação.

APÊNDICES		
Apêndice	Localização do apêndice	Identificação do ficheiro
Apêndice 1	Carta de apresentação para realização do estágio	Carta de Apresentação (pdf)
Apêndice 2	Guia para a realização da Descrição e Análise de Funções	Exemplar da Descrição e Análise de Funções (pdf)
Apêndice 3	Inquérito de avaliação da satisfação da formação	Avaliação da satisfação da formação (pdf)
Apêndice 4	Base de dados das respostas obtidas ao inquérito da avaliação da satisfação da formação	Base de dados Avaliação da Satisfação (SPSS)
Apêndice 5	Exercícios práticos utilizados nas ações de formação lecionadas	Atividades (pdf)
Apêndice 6	Testes utilizados nas ações de formação lecionadas	Testes (pdf)
Apêndice 7	Registo diário de todas as atividades desenvolvidas, pessoas mobilizadas, e recursos utilizados.	Registo diário (pdf)
Apêndice 8	Grelha de observação	Grelha de análise do trabalho desenvolvido pelos colaboradores (pdf)
Apêndice 9	Guião de entrevista	Guião de entrevista análise de funções (pdf)
Apêndice 10	Inquérito por questionário	Inquérito por questionário análise de funções (pdf)
Apêndice 11	Grelhas de observação preenchidas	Grelhas de análise (preenchidas) do trabalho desenvolvido pelos colaboradores
Apêndice 12	Desgravação das entrevistas	Entrevistas e Desgravações
ANEXOS		
Anexo 1	Manual da ADLML	Documento Manual da ADLML D.01.04. v2
Anexo 2	Manual de funções da ADLML	Documento manual de funções v2
Anexo 3	Manual de acolhimento da ADLML	Documento Manual de acolhimento da ADLML 02.V2

APÊNDICE 2

Guia para a realização da Descrição e Análise de Funções

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE FUNÇÕES	
Data: / /	
Nome do Posto de Trabalho	
Titular do Posto de Trabalho	
Nome da chefia	
Departamento	
Divisão	
DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO	
Descrição sumária da função	
Descrição detalhada da função	
a) Máquinas e equipamentos usados no trabalho	
b) Distribuição percentual do tempo de trabalho	
ANÁLISE DA FUNÇÃO	
Requisitos mentais	
a) Habilitações	
b) Experiência	
c) Aptidões/competências	
d) Iniciativa necessária	
e) Esforço cognitivo	
Requisitos físicos	
a) Esforço físico	
b) Concentração necessária	
Filosofia da organização e estrutura	
Responsabilidades envolvidas (organização)	
a) Decisões/autoridade	
b) Supervisão do pessoal	
c) Materiais e equipamentos	
d) Métodos e processos (serviços)	
e) Dinheiros, títulos ou documentos	
f) Informações confidenciais	
Relações com outras pessoas	
a) Chefias	
b) Colegas de trabalho	
c) Clientes	
Condições de trabalho	
a) Ambiente	
b) Segurança	
Avaliação do desempenho	

Bibliografia utilizada para a construção no exemplar de análise e descrição de funções

CHIAVENATO, I. (1988). *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas S. A.

CHIAVENATO, I. (1989). Descrição e Análise de Funções. In I. Chiavenato, *Recursos Humanos na Empresa* (pp. 43-81). São Paulo: Editora Atlas.

COWLING, A. G., & MAILERr, C. (1990). *Gerir os Recursos Humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

CUNHA, R. (1992). *A Gestão de Recursos Humanos na Estratégia da Empresa*. Lisboa: Instituto de Emprego e Formação Profissional.

GOMES, J. F., CUNHA, M. P., REGO, A., CUNHA, R. C., CARDOSO, C. C., & MARQUES, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Silabo .

ROCHA, J. A. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

TOLEDO, F. (1989). Descrição e Análise de Funções. In F. TOLEDO, *Administração de Pessoal - Desenvolvimento de Recursos Humanos* (pp. 52-68). São Paulo: ATLAS.

TWINE, A. (1993). *Análise de Funções*. Lisboa: Gradiva.

APÊNDICE 8

Grelha de observação

Funções Existentes na ADLML						
Direção ADLML	Assessor da Qualidade e dos RH	Coordenação Técnica	Coordenação da Formação	Administrativo - Financeiro	Apoio Administrativo	Estagiários
D	AQRH	CT	CF	AF	AA	Outros
Dra. Gabriela	Dr. Paulo	Dr. Serra	Dr. Serra	Dr. Serra e Dra. Gabriela	Dr. Sílvia	

OBSERVAÇÃO DIRETA NÃO PARTICIPANTE

Ano	2012	Mês		
Grelha de análise – Trabalho desenvolvido pelos colaboradores da ADLML				
		Data	Tarefa	Colaborador
Linhas de atuação ADLML	Educação e Formação			
	Cooperação e Desenvolvimento			
	Ambiente			

INTERPRETAÇÕES	

APÊNDICE 9

Guião de entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA ANÁLISE DE FUNÇÕES

Data: ____/____/____

Nome do Posto de Trabalho	
Titular do Posto de Trabalho	
Nome da chefia	
Departamento	
Divisão	

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO

- 1.Faça uma descrição sumária do que faz na organização?
- 2.Desenvolva uma descrição detalhada das tarefas (diversidade e quantidade) que realiza no desempenho da sua função, explicitando os equipamentos que utiliza e apresentando uma distribuição percentual?

ANÁLISE DA FUNÇÃO

REQUISITOS MENTAIS

- 1.Qual o nível de escolaridade que deve ter uma pessoa em início de atividade na função que ocupa?
- 2.Que experiência considera necessário que uma pessoa deva possuir quando começa a desempenhar a função que ocupa?
- 3.Que aptidões/competências julga serem relevantes para a função que ocupa (ex. informáticos, legislativos, literários, datilográficas, etc)?
- 4.Para um desempenho exemplar do cargo que ocupa, é importante que a pessoa tenha uma capacidade de iniciativa acentuada, por exemplo, se é limitado a ordens, normas; se requer ações independentes?
- 5.Para desempenhar nitidamente a função que ocupa, que esforço cognitivo é necessário?

6. Que formação teve durante a função que ocupa atualmente? Quais as áreas chave de formação?

7. Que tipo/natureza de formação necessitará uma pessoa de ter para desempenhar claramente a função que ocupa?

REQUISITOS FÍSICOS

1. Especifique que tipo de esforço físico é despendido no exercício da sua função?

2. No posto de trabalho que desempenha a capacidade de concentração é uma exigência primordial?

FILOSOFIA DA ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA

1. Pondera que no desempenho da sua função seja importante divulgar/acentrar a missão, visão, valores e a política de gestão da organização?

RESPONSABILIDADES ENVOLVIDAS

1. Qual o grau de autoridade exigido no seu posto de trabalho, por pessoas, serviços, documentos, produtos, entre outros?

2. Na função que ocupa é necessário dirigir/supervisionar alguém/algo?

3. Que produtos ou equipamentos são necessários manusear no desenrolar da sua função? Que tipo de responsabilidades tem sobre eles?

4. Que processos/serviços estão inerentes à função que ocupa?

5. Qual o seu grau de responsabilidade, na função que ocupa, sobre: dinheiro, segurança, materiais ou outros valores?

6. O exercício da sua função envolve conhecimentos e manipulação de dados confidenciais?

RELAÇÕES COM OUTRAS PESSOAS

1.No decorrer da sua função que contacto estabelece com as chefias (receber ordens, discussão de assuntos, conversas pontuais, entre outros)?

2.No decorrer da sua função o contacto que estabelece com as chefias é realizado via telefone, correio eletrónico, pessoalmente?

3.No exercício da sua função estabelece contacto com outros departamentos ou colegas de trabalho?

4.No decorrer da sua função o contacto que estabelece com os colegas de trabalho é realizado via telefone, correio eletrónico, pessoalmente?

5.Quais os assuntos tratados nesses contactos?

6.O desempenho da sua função exige contacto com clientes e/ou parceiros empresariais?

7. Com que frequência esses contactos são realizados?

8.No decorrer da sua função o contacto que estabelece com os clientes e/ou parceiros empresariais é realizado via telefone, correio eletrónico, pessoalmente?

ATIVIDADES IRREGULARES

1. Que atividades realiza em períodos irregulares (momentos pontuais específicos) que estejam interligadas com a função que desempenha?

CONDIÇÕES DE TRABALHO

1. Mencione algumas características das suas condições de trabalho, sejam elas agradáveis ou desagradáveis (calor, ruído)?

2. Considera que poderão existir alguns riscos de acidentes associados ao desempenho da sua função?

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

1. De que forma é avaliado o seu trabalho? Por quem é avaliado?

Outros aspetos que considere serem relevantes para o desenvolvimento da sua função (observações, sugestões)

Muito Obrigada pela sua atenção!

APÊNDICE 10

Inquérito por questionário análise de funções

INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Sou aluna da Universidade do Minho do Mestrado em Educação na área de especialização de Formação, Trabalho e Recursos Humanos. No decorrer do estágio académico propôs-me a desenvolver a investigação/intervenção no campo dos Recursos Humanos no contexto de trabalho, cujo tema é “***O processo de socialização e a análise de funções no âmbito do desenvolvimento da qualidade – estudo de caso numa Associação de Desenvolvimento Local.***” Solicito a sua colaboração no preenchimento deste inquérito por questionário, numa tentativa de auscultar as perceções de intervenientes externos da ADLML em relação às funções exercidas pelos colaboradores da associação. Este inquérito destina-se a fins meramente académicos garantindo a confidencialidade dos dados, e deste modo, peço a sua total sinceridade.

Agradeço a sua Colaboração.

Grupo I – Identificação do interveniente

1 - Idade_____ 2 - Profissão_____

3 - Género

1 ☐ Feminino

2 ☐ Masculino

4 - Habilitações

1 ☐ Inferior ao 1.º Ciclo de Ensino Básico (inferior ao 4.º ano)

2 ☐ 1.º Ciclo de Ensino Básico (4.º ano completo)

3 ☐ 2.º Ciclo de Ensino Básico (6.º ano completo)

4 ☐ 3.º Ciclo do Ensino Básico (9.º ano completo)

5 ☐ Ensino Secundário (12.º ano)

6 ☐ Ensino Superior (Bacharelato ou Licenciatura)

7 ☐ Ensino Pós-Universitário (Mestrado ou Doutoramento)

5 - Que ligação estabelece com a ADLML? (*pode assinalar mais de que uma opção*)

1 ☐ Formador

6 ☐ Parcerias ADLML

2 ☐ Formando

7 ☐ Fornecedores de produtos

3 ☐ Ex-formador

8 ☐ Fornecedores de serviços

4 ☐ Ex-formando

9 ☐ Serviços de limpeza

5 ☐ Ex-colaborador

10 ☐ Nenhuma (pedidos de informação)

11 ☐ Outra _____

Grupo II – Procura do serviço da ADLML

6 - Qual o colaborador que o atendeu?

1 ☐ Dra. Gabriela

3 ☐ Dra. Sílvia

2 ☐ Dr. Serra

4 ☐ Dr. Paulo

7 – Em qual das seguintes áreas se enquadra na sua visita à ADLML?

1 ☐ Educação e Formação

4 ☐ Acreditação e Certificação

2 ☐ Cooperação e Desenvolvimento

5 ☐ Parcerias ADLML

3 ☐ Ambiente

6 ☐ Outra _____

7.1 - Porque que razão solicitou os serviços (colaboradores) da ADLML?

1 ☐ Pedidos de Informação

2 ☐ Estabelecer Parcerias /Protocolos/Contratos

3 ☐ Agendar reuniões

4 ☐ Aspetos relativos à formação a decorrer

5 ☐ Aspetos relativos a anteriores formações

6 ☐ Inscrição em Cursos

7 ☐ Aspetos Financeiros

8 ☐ Reclamações

9 ☐ Aquisição de Material ou Serviço

10 ☐ Prestação de Serviço Técnico

11 ☐ Auditoria

12 ☐ Manutenção de equipamentos

13 ☐ Fornecer serviços ou produtos

14 ☐ Publicidade

15 ☐ Outro. Qual _____

Grupo III - Capacidade de resposta do colaborador

8 - O colaborador respondeu claramente à sua solicitação?

1 ☐ Sim

2 ☐ Não

8.1 - O colaborador solicitou ajuda a outro colega?

1 ☐ Sim

2 ☐ Não

9 - Tem conhecimento da função que o colaborador executa?

1 ☐ Sim

2 ☐ Não

9.1 - Qual das seguintes funções lhe parece que o colaborador em questão executa

1 ☐ Direção

4 ☐ Coordenador da Formação

2 ☐ Assessor da Qualidade e Recursos Humanos

5 ☐ Administrativo-Financeiro

3 ☐ Coordenador Técnico

6 ☐ Apoio Administrativo

7 ☐ Desconhece

10 - Classifique de 1 a 5 a prestação do colaborador nos seguintes domínios, correspondendo: 1mediocre, 2 insuficiente, 3 suficiente, 4 bom, 5 excelente

	1	2	3	4	5
1 <input type="checkbox"/> Domínio da informação transmitida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 <input type="checkbox"/> Organização no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 <input type="checkbox"/> Clareza no discurso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 <input type="checkbox"/> Rapidez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Grupo IV - Polivalência de funções

Considera que a polivalência dos colaboradores contribui para o desempenho adequado dos recursos humanos?

1 ☐ Sim

2 ☐ Não

Considera que a polivalência dos colaboradores contribui para o desenvolvimento da qualidade das ADLML?

1 ☐ Sim

2 ☐ Não

APÊNDICE 11

Grelhas de análise preenchidas, do trabalho desenvolvido pelos
colaboradores

Funções Existentes na ADLML						
Direção ADLML	Assessor da Qualidade e dos RH	Coordenação Técnica	Coordenação da Formação	Administrativo - Financeiro	Apoio Administrativo	Estagiários
D	AQRH	CT	CF	AF	AA	Outros
Dra. Gabriela	Dr. Paulo	Dr. Serra	Dr. Serra	Dr. Serra e Dra. Gabriela	Dra. Sílvia	

OBSERVAÇÃO DIRETA NÃO PARTICIPANTE

Ano	2012	Mês	Fevereiro			
Grelha de análise – Trabalho desenvolvido pelos colaboradores da ADLML						
		Data	Tarefa	Colaborador		
Linhas de atuação ADLML	Educação e Formação	13-27/02/12	Organização do seminário	Dr. Serra		
		20-23/02/12	Manutenção do SGQ	Dr. Paulo e Elsa		
		23/02/2012	Novo formando para inscrição e esclarecimento de dúvidas	Dra. Gabriela		
		27/02/12	Realização de fichas honorário	Dra. Gabriela		
		02/12	Atendimento telefónico e organização do trabalho	Dra. Sílvia		
	Cooperação e Desenvolvimento	20-23/02/12	Manutenção do SGQ	Dr. Paulo e Elsa		
		23/02/12	Reunião com o consolo da Guiné Bissau	Dr. Serra, Eliana e Elsa		
	Ambiente	20-23/02/12	Manutenção do SGQ	Dr. Paulo e Elsa		

INTERPRETAÇÕES

É também relevante acrescentar que todas as tarefas não são realizadas isoladamente, praticamente em todas elas está subjacente a interajuda de todos os colaboradores.

Funções Existentes na ADLML						
Direção ADLML	Assessor da Qualidade e dos RH	Coordenação Técnica	Coordenação da Formação	Administrativo - Financeiro	Apoio Administrativo	Estagiários
D	AQRH	CT	CF	AF	AA	Outros
Dra. Gabriela	Dr. Paulo	Dr. Serra	Dr. Serra	Dr. Serra e Dra. Gabriela	Dra. Sílvia	

OBSERVAÇÃO DIRETA NÃO PARTICIPANTE

Ano	2012	Mês	Março			
Grelha de análise – Trabalho desenvolvido pelos colaboradores da ADLML						
		Data	Tarefa	Colaborador		
Linhas de atuação ADLML	Educação e Formação	01/03/12	Planeamento da formação mandarim	Dra. Gabriela e Dr. Serra		
		05/03/12	Tratamento de correspondência	Dra. Sílvia		
		12/03/12	Reembolsos dos formandos formação Inclusão	Dra. Gabriela		
		19/03/12	Manutenção da plataforma forinsia	Dr. Paulo e Dra. Sílvia		
		22-26/03/12	Atualização dos dados na plataforma forinsia	Elsa		
	Cooperação e Desenvolvimento	03/12	Candidatura do projeto das escolas comunitárias à Gulbenkian	Eliana		
	Ambiente	08/03/12	Reunião Quercus	Dr. Serra		

INTERPRETAÇÕES

Como vamos verificando ao longo das observações, nas áreas de cooperação e desenvolvimento e a de ambiente praticamente não se desenvolve trabalho, uma vez que são áreas muito estanques ainda no seio da associação.

Vemos as questões financeiras vocacionadas para a diretora da ADLML, e as componentes mais técnicas orientadas pelos restantes colaboradores, como o AQRH e os estagiários.

Funções Existentes na ADLML						
Direção ADLML	Assessor da Qualidade e dos RH	Coordenação Técnica	Coordenação da Formação	Administrativo - Financeiro	Apoio Administrativo	Estagiários
D	AQRH	CT	CF	AF	AA	Outros
Dra. Gabriela	Dr. Paulo	Dr. Serra	Dr. Serra	Dr. Serra e Dra. Gabriela	Dra. Sílvia	

OBSERVAÇÃO DIRETA NÃO PARTICIPANTE

Ano	2012	Mês	Abril			
Grelha de análise – Trabalho desenvolvido pelos colaboradores da ADLML						
		Data	Tarefa	Colaborador		
Linhas de atuação ADLML	Educação e Formação	10/04/12	Receção de novos estagiários	Dr. Serra		
		12/04/12	Atualização dos dossiers do SGQ	Dr. Paulo		
		16-23/04/12	Preparação para a auditoria interna	Dr. Paulo e Elsa		
		04/12	Adaptação à plataforma forinsia	Luís		
		04/12	Acompanhamento da formação e-learning	Luís		
		23/04/12	Emissão de certificados	Dr. Paulo		
	Cooperação e Desenvolvimento	04/12	Preparação da candidatura ao FCT do projeto das escolas comunitárias	Eliana		
	Ambiente	04/04/12	Reunião ANIMAR, tema: plantação de plantas aromáticas	Dr. Serra		

INTERPRETAÇÕES

Foram deliberadas muitas tarefas ao novo colaborador, uma vez que dois dos colaboradores – AQRH e aa estão a ser “descartados” pelos diretores da associação por questões relacionadas com os salários.

Funções Existentes na ADLML						
Direção ADLML	Assessor da Qualidade e dos RH	Coordenação Técnica	Coordenação da Formação	Administrativo - Financeiro	Apoio Administrativo	Estagiários
D	AQRH	CT	CF	AF	AA	Outros
Dra. Gabriela	Dr. Paulo	Dr. Serra	Dr. Serra	Dr. Serra e Dra. Gabriela	Dra. Sílvia	

OBSERVAÇÃO DIRETA NÃO PARTICIPANTE

Ano	2012	Mês	Maio			
Grelha de análise – Trabalho desenvolvido pelos colaboradores da ADLML						
		Data	Tarefa	Colaborador		
Linhas de atuação ADLML	Educação e Formação	07/05/12	Abertura de novos cursos	Dr. Serra e Luís		
		07/05/12	Esclarecimento de dúvidas a formandos	Dr. Paulo e Luís		
		10/05/12	Gestão da plataforma forinsia e moodle	Dr. Paulo, Elsa e Luís		
		17/05/12	Criação de base de dados dos formandos do curso FPIF no Net-force	Eliana		
		21/05/12	Acompanhamento da auditoria interna	Dr. Serra		
	Cooperação e Desenvolvimento	21/05/12	Acompanhamento da auditoria interna	Dr. Serra		
		05/12	Renovar a candidatura a ONGD	Dr. Serra		
	Ambiente	21/05/12	Acompanhamento da auditoria interna	Dr. Serra		
		05/12	Renovar a candidatura a ONGA	Dr. Serra		

INTERPRETAÇÕES

Podemos verificar que as diferentes linhas de trabalho se desmitificam pelos vários colaboradores da ADLML.

É complicado observar o trabalho desenvolvido pelo Dr. Serra e Dra. Gabriela uma vez que estes fazem-no basicamente dentro do seu gabinete. E neste momento não partilham o seu trabalho com os restantes colaboradores

APÊNDICE 12

Transcrição das entrevistas realizadas

Data:

___/___/___

Nome do Posto de Trabalho	Presidente da direção da ADLML
Titular do Posto de Trabalho	Dra. Gabriela Passos
Nome da chefia	Dra. Gabriela Passos
Departamento	Gestão de recursos humanos e gestão de fornecedores
Divisão	

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO

1. Faça uma descrição sumária do que faz na organização?

R. Coordenação dos projetos financiados e, cofinanciados, dos projetos financiados e não financiados, desde a seleção de fornecedores de serviços à seleção de formandos e organização dos dossiers técnico pedagógicos como financeiros.

2. Desenvolva uma descrição detalhada das tarefas (diversidade e quantidade) que realiza no desempenho da sua função, explicitando os equipamentos que utiliza e apresentando uma distribuição percentual?

R. os equipamentos que são utilizados é o computador a impressora e é a internet, em que é tudo através das plataformas via e-learning. Quanto à diversidade é desde a parte pedagógica à parte financeira. E é muito tempo.

ANÁLISE DA FUNÇÃO

REQUISITOS MENTAIS

1. Qual o nível de escolaridade que deve ter uma pessoa em início de atividade na função que ocupa?

R. No mínimo mestrado e com grande experiência na área de elaboração e desenvolvimento de projetos.

2. Que experiência considera necessário que uma pessoa deva possuir quando começa a desempenhar a função que ocupa?

R. No mínimo 3 anos

3. Que aptidões/competências julga serem relevantes para a função que ocupa (ex. informáticos, legislativos, literários, datilográficas, etc)?

R. A nível informático tem de saber as ferramentas básicas, do ofício, da internet, correios eletrónicos. A nível legislativo, tem de conhecer muito bem a legislação dos decretos lei que estão a ser publicados diariamente e tem de estar a par dessa situação. A nível literário tem de acompanhar as notícias diariamente, para saber o que se passa e poder acompanhar o desenvolvimento da formação de acordo com as regras que vão alterando com grande frequência.

4. Para um desempenho exemplar do cargo que ocupa, é importante que a pessoa tenha uma capacidade de iniciativa acentuada, por exemplo, se é limitado a ordens, normas; se requer ações independentes?

R. Tem que ser muito frio (liberta um sorriso entre os lábios) tem de ser uma pessoa muito fria, tem de ser uma pessoa muito direta para que as coisas corram da melhor maneira possível

Considera então que é necessário que tenha uma capacidade de iniciativa acentuada?

Saber ser líder.

Tem de saber ser líder no grupo com quem trabalha?

Tem.

5. Para desempenhar nitidamente a função que ocupa, que esforço cognitivo é necessário?

R. É muito, é um esforço muito grande e é um desgaste mental muito grande.

6. Que formação teve durante a função que ocupa atualmente? Quais as áreas chave de formação?

R. Muitas, aaa, muitas, faz-se formação todos os anos, no mínimo de 300 horas de formação, para podermos acompanhar a evolução que existe. Gestão de projetos e a legislação.

6.1. Que tipo/natureza de formação necessitará uma pessoa de ter para desempenhar claramente a função que ocupa?

R. Na área da educação, na área da psicologia, e na área de direito.

E na de direito não? Na parte financeira?

Sim

REQUISITOS FÍSICOS

1. Especifique que tipo de esforço físico é despendido no exercício da sua função?

R. Esforço físico? Ter grande disponibilidade de deslocação

2. No posto de trabalho que desempenha a capacidade de concentração é uma exigência primordial?

R. Sem dúvida.

FILOSOFIA DA ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA

1. Pondera que no desempenho da sua função seja importante divulgar/acentuar a missão, visão, valores e a política de gestão da organização?

R. É obrigatório. Faz parte da política da associação.

RESPONSABILIDADES ENVOLVIDAS

1. Qual o grau de autoridade exigido no seu posto de trabalho, por pessoas, serviços, documentos, produtos, entre outros?

R. Total. Ammm, primeiro tenho de ter a associação a trabalhar a 100% e para isso tenho de ser uma boa líder e embora a maior parte dos colaboradores não entendam há outras pessoas que são superiores a mim, portanto qualquer coisa que funcione menos bem a responsabilidade cai sempre sobre mim.

2. Na função que ocupa é necessário dirigir/supervisionar alguém/algo?

R. Sempre.

3. Que produtos ou equipamentos são necessários manusear no desenrolar da sua função? Que tipo de responsabilidades tem sobre eles?

R. Telefónico e computador com internet

4. Que processos/serviços estão inerentes à função que ocupa?

R. (fica baralhada com a perguntar) é fazer a coordenação do trabalho que os coordenadores e mediadores dos projetos fazem.

5. Qual o seu grau de responsabilidade, na função que ocupa, sobre: dinheiro, segurança, materiais ou outros valores?

R. Total.

6. O exercício da sua função envolve conhecimentos e manipulação de dados confidenciais?

R. Manipulação não, de modo algum, agora sendo confidencial sim.

RELAÇÕES COM OUTRAS PESSOAS

1. No decorrer da sua função que contacto estabelece com as chefias (receber ordens, discussão de assuntos, conversas pontuais, entre outros)?

R.

2. No decorrer da sua função o contacto que estabelece com as chefias é realizado via telefone, correio eletrónico, pessoalmente?

R.

3. No exercício da sua função estabelece contacto com outros departamentos ou colegas de trabalho?

R. Sim sem dúvida.

4. No decorrer da sua função o contacto que estabelece com os colegas de trabalho é realizado via telefone, correio eletrónico, pessoalmente?

R. É as 3 situações.

5. Quais os assuntos tratados nesses contactos?

R. Trabalho. trabalhos a desenvolver, situações mais urgentes que possam acontecer

6. O desempenho da sua função exige contacto com clientes e/ou parceiros empresariais?

R. Sim, sem dúvida

7. Com que frequência esses contactos são realizados?

R. Semanalmente

8. No decorrer da sua função o contacto que estabelece com os clientes e/ou parceiros empresariais é realizado via telefone, correio eletrónico, pessoalmente?

R. Via email e telefone.

ATIVIDADES IRREGULARES

1. Que atividades realiza em períodos irregulares (momentos pontuais específicos) que estejam interligadas com a função que desempenha?

R. Fazemos seminários e workshops e participamos também.

CONDIÇÕES DE TRABALHO

1. Mencione algumas características das suas condições de trabalho, sejam elas agradáveis ou desagradáveis (calor, ruído)?

R. Para mim para ter uma boa condição de trabalho tem que ter silêncio, muita luz, de dia e um clima estável.

2. Considera que poderão existir alguns riscos de acidentes associados ao desempenho da sua função?

R. Todos.

Riscos de acidentes de trabalho principalmente?

Assidentes de trabalho não, mas se a formação não decorrer de acordo como está proposto corro um risco grave a nível profissional.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

1. De que forma é avaliado o seu trabalho? Por quem é avaliado?

R. É avaliado pela União Europeia.

Outros aspetos que considere serem relevantes para o desenvolvimento da sua função (observações, sugestões)

R. Que se todos os colaboradores fizessem os seus papeis que foram propostos no início da sua atividade profissional seria muito mais fácil a atividade do gestor na gestão da empresa.

Muito Obrigada pela sua colaboração!

Data: _____/_____/_____

Nome do Posto de Trabalho	Diretor da associação
Titular do Posto de Trabalho	José Serra Peres
Nome da chefia	M ^a Gabriela
Departamento	Educação e Formação
Divisão	Coordenação da Formação na entidade

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO

1. Faça uma descrição sumária do que faz na organização?

R. A função... A função é (reflete pensamento) a gestão da área da formação, portanto sou mesmo o responsável perante a DGRT, da, como responsável pela entidade na área da formação.

2. Desenvolva uma descrição detalhada das tarefas (diversidade e quantidade) que realiza no desempenho da sua função, explicitando os equipamentos que utiliza e apresentando uma distribuição percentual?

R. Os equipamentos, é quase tudo plataformas web. Do ponto de vista de equipamentos eu diria que podemos estar a trabalhar quase a 100%, baseado não só através do site, através dos sistemas de informação nomeadamente o forinsia que também é via web, praticamente todo ele, tirando o sistema de gestão da qualidade que não é web mas vai passar a ser. Hum... tirando isso o resto é mesmo toda a gestão da entidade é feita em plataformas web.

As atividades detalhas, tem a ver com a gestão da área da qualidade, da acreditação da ISSO 9001 na área da formação, é a conformidade das regras da DGRT serem cumpridas aqui, fazer com que o recrutamento de formandos de formadores do sistema todo da formação funcione conforme as regras e fazer com que elas sejam cumpridas.

ANÁLISE DA FUNÇÃO

REQUISITOS MENTAIS

1. Qual o nível de escolaridade que deve ter uma pessoa em início de atividade na função que ocupa?

R. Hoje em dia a licenciatura. A licenciatura tem algumas áreas muito específicas, não é uma licenciatura qualquer, aqui, talvez licenciaturas na área da Educação, licenciaturas na área da Economia da Gestão são as mais fortes por aqui.

2. Que experiência considera necessário que uma pessoa deva possuir quando começa a desempenhar a função que ocupa?

R. O ideal são 3 anos, já de experiencia. Quer dizer o que aqui, é um bocado chato para os recém-licenciados (sorri).

3. Que aptidões/competências julga serem relevantes para a função que ocupa (ex. informáticos, legislativos, literários, datilográficas, etc)?

R. Ter conhecimento de plataformas web, portanto dominar bem as plataformas web, saber trabalhar, também bem com o Word e Exel isso é fundamental, sem isso não consegue minimamente progredir. Depois, ter formação em gestão de projetos, portanto é fundamental não só para a área da gestão da formação quer nacional quer internacional, isto para as pessoas ligadas à área de Educação, para pessoas ligadas mais à componente de Economia e Gestão ter bons conhecimentos de planificação financeira, gestão de projetos na componente financeira.

4. Para um desempenho exemplar do cargo que ocupa, é importante que a pessoa tenha uma capacidade de iniciativa acentuada, por exemplo, se é limitado a ordens, normas; se requer ações independentes?

R. Está é das difíceis de responder. Ammm, porquê, o ideal ideal é que as pessoas não sejam muito limitadas, que tenham uma mente aberta e que possam propor sempre novas formas de agir até de pensar mas depois acaba muito por colidir com os pensamentos internos da organização já predeterminados, não quer dizer por vezes que uma capacidade de iniciativa não seja bem vinda, ammm, e é bem vinda mas garantidamente que não é por todas as pessoas da associação. Isso é seguro.

Também podem estar influenciados por alguma carga legislativa, que seja implementada por exemplo na formação?

R. É... há muito carga legislativa, há muitos pormenores que se tem que jogar com muitos pormenores ao mesmo tempo isso faz com que muitas vezes a iniciativa, seja, tenha que ser cortada, o que é mau porque a pessoa que realmente tenha iniciativa e é inovadora acaba depois também por desmotivar um pouco.

5. Para desempenhar nitidamente a função que ocupa, que esforço cognitivo é necessário?

R. Capacidade de análise e saber olhar para os dados e conseguir interpreta-los, interpretar dados que lhe aparecem, quer dizer o quê, na capacidade de análise acontecem na formação muitas situações dispares no dia-a-dia e há muitos conflitos de interesses, interesses da própria entidade, interesses dos formandos, interesses dos formadores por vezes não tem nada a ver uns com os outros, e este conflito de interesses obrigara a uma capacidade de análise e ter algum distanciamento, conseguir quase que agradar a todos fazendo as coisas bem-feitas, o que não é fácil. A interpretação dos dados, dados que aparecem, dados físicos de resultados que têm que ser bem interpretados de forma a que não se tomem decisões erradas baseadas só no dado.

6. Que formação teve durante a função que ocupa atualmente? Quais as áreas chave de formação?

R. Gestão de projetos, eu tive, já tinha, mas tive que aprofundar mais formação em gestão de projetos é fundamental e também atualização de novas vertentes da área da formação, essencialmente formação que foi dada pelo POPH e pelo IJFSE, portanto ir a todas e mesmo pensado que já se sabe é melhor ir porque há sempre mais qualquer coisa para aprender.

7. Que tipo/natureza de formação necessitará uma pessoa de ter para desempenhar claramente a função que ocupa?

R. É essencialmente gestão de projetos.

REQUISITOS FÍSICOS

1. Especifique que tipo de esforço físico é despendido no exercício da sua função?

R. Físico, físico, físico não é muito é mais mental, arrasadora do ponto de vista de neurónios (ri).

2. No posto de trabalho que desempenha a capacidade de concentração é uma exigência primordial?

R. Aaa a capacidade de concentração... tem de ser total, escapam fatores com muita facilidade e há muitos, há sempre muitas situações que nos fazem desconcentrar, portanto saber exatamente o que se vai fazer, quase que uma planificação diária, o que se pretende fazer, porque durante o dia vão acontecendo várias situações, e saber exatamente o que é que eu tenho mesmo que fazer e o que tem mesmo de estar feito, porque vão aparecer outras durante o dia, até porque em associações ou instituições que sejam relativamente mais pequenas também está muito personalizado e essa personalização faz também muitas vezes recaiam situações, por vezes correntes que acabam também por ser resolvidas e por distrair.

FILOSOFIA DA ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA

1. Pondera que no desempenho da sua função seja importante divulgar/acentuar a missão, visão, valores e a política de gestão da organização?

R. Claro... é precisamente por isso que temos a ISO 9001, a ISO 9001, um dos fatores principais é precisamente isto, temos de ter em atenção a missão, a visão e os valores e a política de gestão está em todas as fases tem estar isto, tem que estar todas as pessoas que trabalham dentro da ADLML têm de saber isto em pormenor, por algum motivo quando vem as auditorias da APCER perguntam a todos quais é que são estes pontos, porque é o principal.

RESPONSABILIDADES ENVOLVIDAS

1. Qual o grau de autoridade exigido no seu posto de trabalho, por pessoas, serviços, documentos, produtos, entre outros?

R. O grau de autoridade, portanto, nos documentos, há documentos que são de natureza mais confidencial e há outros que não, dos produtos, também há produtos direcionados para diferentes públicos-alvo por exemplo a formação de formadores, temos a formação de formadores presencial, temos a formação e-learning e depois temos uma versão para palopes e Brasil, são produtos com o mesmo produto mas para público diferentes. Da autoridade... ammm, é assim, eu tento sempre fazer as autoridades um bocado para o partilhadas dar responsabilidades as pessoas e as pessoas sabem o que tem de fazer e acabam por fazer por norma não falham. A autoridade acaba sempre por existir, acaba sempre por existir uma hierarquia não precisa de ser muito vincada desde que as pessoas sabem o que tem que fazer não é por si um problema e até hoje não tem havido grandes situações com esta forma de gestão.

2. Na função que ocupa é necessário dirigir/supervisionar alguém/algo?

R. Sim, claro que sim. É preciso supervisionar essencialmente a área da qualidade é fundamental, eu diria que tudo se baseia nos procedimentos da qualidade, porquê? Porque a acreditação da formação é baseada num sistema muito idêntico ao da ISO 9001, não é o da ISO 9001 mas é idêntico. Aaaa e quase todas as áreas da formação estão a tendenciar-se para serem muito próximas da ISO 9001, por isso a supervisão do trabalho da área da qualidade é fundamental, quer dizer ao assessor da qualidade e de recursos humanos, abriga depois a ter que, ainda hoje já fiz isso, verificar os dossiers, deteto que uma

situação não esteja bem ou que até pode estar bem mas gostaria que ficasse diferente para espelhar melhor a realidade isto no fundo para evitar também que haja não conformidades.

3. Que produtos ou equipamentos são necessários manusear no desenrolar da sua função? Que tipo de responsabilidades tem sobre eles?

R. Produto acaba por ser sempre o conhecimento, é necessário, e esse conhecimento normalmente são os formadores, portanto recrutar bons formadores e fazer com que eles desempenhem bem as suas funções, desempenhar bem as suas funções é que eles tenham capacidade para poderem trabalhar normalmente. E equipamentos, baseiam-se sempre em plataforma web, portanto ter a linha telefónica em funcionamento, ter internet o servidor estar em bom funcionamento, o servidor é aotsorcing, ter uma política de back-ups adequada de forma a que não se perca informação, o servidor que nem está muito longe daqui, está no próprio concelho de Matosinhos, o back-up por exemplo está na Alemanha, se em qualquer situação com o nosso tercilizato ou o nosso fornecedor possa dar resposta de imediato tem a ver com esta utilização web, a vantagem destes equipamento web é que faz com que haja uniformidade de procedimentos em toda a ADLML, onde quer que esteja o procedimento é sempre idêntico, a capacidade de resposta também é mais rápida.

A responsabilidade (pensa) acaba por ser partilhada com o presidente da associação, mas eu diria que em algumas áreas é total, por exemplo na área da gestão da qualidade é total

4. Que processos/serviços estão inerentes à função que ocupa?

R. São os mesmos.

5. Qual o seu grau de responsabilidade, na função que ocupa, sobre: dinheiro, segurança, materiais ou outros valores?

R. Eu sobre dinheiro é quase nula, não sou eu que trato de dinheiros decididamente, sobre segurança sim, sobre segurança de..., cá está mais uma vez, como está ligado ao sistema da qualidade, a segurança dos back-ups informáticos, a tal segurança de estar fora do país, os back-ups que são feitos aos computadores aqui, portanto existe um procedimento de segurança para estas coisas acontecerem, também existe a segurança aqui dos extintores que também está regulamentada dentro do nosso sistema da gestão da qualidade. O sistema da gestão da qualidade tem isto, a questão da segurança dos materiais, dos equipamentos, da segurança das pessoas até da limpeza, só não tem sobre dinheiros. Dinheiro realmente não sou eu que faço a gestão.

6. O exercício da sua função envolve conhecimentos e manipulação de dados confidenciais?

R. Sim, sim, aaamm os dados confidenciais que são de pessoas foi dado a conhecimento à comissão nacional de proteção de dados que nos autorizou, portanto nós mandamos os formulários para a comissão nacional de proteção de dados que tem conhecimento dos que mais utilizamos e estamos autorizados a trabalha-los e a manipula-los, logicamente que com regras, são as regras que a comissão nos manda.

RELAÇÕES COM OUTRAS PESSOAS

1. No decorrer da sua função que contacto estabelece com as chefias (receber ordens, discussão de assuntos, conversas pontuais, entre outros)?

R. Bem sendo eu que faço parte da chefia, não recebo propriamente ordens mas discuto os assuntos, sim... discuto os assuntos com os outros dois membros da direção. Acontecem reuniões de direção todos os meses, com o tesoureiro com o presidente, isso acontece sempre todos os meses. A discussão dos assuntos eu diria que são permanentes, portanto, não há nada que aconteça que não se tenha conhecimento, até porque manter a associação, não é grande mas tem muita atividade, e se não estiver sempre em cima facilmente se perde o controlo.

2. No decorrer da sua função o contacto que estabelece com as chefias é realizado via telefone, correio eletrónico, pessoalmente?

R. As três, via telefone, foi o que se fez hoje, via eletrónico também quando se está à distância é o que acontece com alguma frequência e pessoalmente também, eu privilegio sempre mais o pessoal mas... acontecem as três, acontecem as três normalmente até acontecem as três diariamente.

3. No exercício da sua função estabelece contacto com outros departamentos ou colegas de trabalho?

R. Sim, sim... Claro, da qualidade essencialmente

4. No decorrer da sua função o contacto que estabelece com os colegas de trabalho é realizado via telefone, correio eletrónico, pessoalmente?

R. As três, as três, pelas três formas, sendo que eu também privilegio sempre mais o pessoalmente. Muitas das vezes o correio eletrónico é muito usado também.

6. Quais os assuntos tratados nesses contactos?

R. Os que forem necessários, normalmente são instruções de trabalho, por norma são instruções de trabalho, esclarecimento de dúvidas que acontece algumas questões que possam não saber responder

por vezes telefona para cá alguém, ainda aconteceu à pouco, uma dúvida muito especial acho que ninguém mais sabia responder aqui na entidade a não ser eu, uma questão, um pormenor que nunca ninguém perguntou que por acaso sabia a resposta, se não soubesse tinha de ir procurar a resposta mas sabia porque é que acontecia assim e acho que devia ser a única pessoa que sabia responder aquele aquilo em pormenor.

7. O desempenho da sua função exige contacto com clientes e/ou parceiros empresariais?

R. Ah sim, sim... Bastante.

8. Com que frequência esses contactos são realizados?

R. Com que frequência? Dois por mês, esta é a frequência que está mais ou menos tabelada.

A nível de clientes ou parceiros empresariais?

R. Aaaa Ambos, porquê? Ambos, isto também está regulado pelo sistema de gestão da qualidade, tem que se fazer duas visitas por mês para atingir os objetivos da qualidade, provavelmente acontecerão mais, com parceiros... é são mais, o mínimo serão dois.

9. No decorrer da sua função o contacto que estabelece com os clientes e/ou parceiros empresariais é realizado via telefone, correio eletrónico, pessoalmente?

R. Aaaaaa (pensa) pessoalmente eee mais o pessoalmente, para aqueles já mais felicitados por vezes também o de correio eletrónico.

E por exemplo em termos de atendimento telefónico podemos dizer que os clientes se enquadram muito no atendimento telefónico não?

R. Os clientes, se forem clientes individuais...

Falo por exemplo em formandos

R. Os clientes individuais sim, formandos, acontece muito ser via telefone e eletrónico, se for um parceiro ou cliente empresarial, que também existem, nesse caso é mais pessoalmente e o correio eletrónico já pouco telefone.

ATIVIDADES IRREGULARES

1. Que atividades realiza em períodos irregulares (momentos pontuais específicos) que estejam interligadas com a função que desempenha?

R. Sim, períodos irregulares, os seminários acaba por não ser já tão irregular porque acontecem vários e... inicialmente sim era um por ano depois passaram a ser dois este ano já vai em três, já

começam acontecer mais. A maioria dos seminários não são da nossa iniciativa, são sempre com parceiros e acaba por ser os parceiros que nos pedem para participar com eles, tivemos só um da nossa iniciativa lá à pouco tempo em Viana do Castelo e houve um aqui em Matosinhos já foi com a Câmara, vai haver uma aqui em Matosinhos e outro no Porto que é com a Comissão Nacional de Ética, será mais ou menos neste ponto. Há uma atividade irregular que acontece que tem a ver com a área do desporto, a acreditação do desporto é uma acreditação que nos obriga a trabalhar com entidades externas por não termos essa competência interna, por nós próprios, isso é irregular, porquê? Acontece, mais, também eu diria o irregular pela sazonalidade, é mais sazonal, portanto agora vai-se reparar e acontecer isso bastante agora neste período de verão, aqui as parcerias tem importância porque são sempre parcerias fortes neste caso a Federação Portuguesa de Vela, a Federação Portuguesa de Surf serão sempre parceiros para esse nível.

CONDIÇÕES DE TRABALHO

1. Mencione algumas características das suas condições de trabalho, sejam elas agradáveis ou desagradáveis (calor, ruído)?

R. Bem, essa resposta vais tu responder ahahah (sorri). Eu acho que... É assim para mim as condições de trabalho são boas, apesar de eu próprio sentir que há duas coisas que tem de ser mudadas, aqui, duas das salas, na que estamos e na sala do lado, vai ser feito, vai ter que haver uma abertura para ar, quer dizer o quê? Uma janela, eu acho que sim, que esse é um pormenor importante que afeta, por vezes o ar fica muito refeito, eu sei disso e vai ser feito, portanto é uma situação que já detetei, quando a calor e/ou frio acho que isso não acontece porque há ares condicionados, calor acho que até há demais (sorri). Ruído, não parece que o sítio seja ruidoso nem nada que se pareça, isto também é o primeiro andar apesar de estar mesmo em frente de uma das estradas principais do Porto e ter o metro ao lado acho que aqui é silencioso dada a localização que tem é silencioso.

2. Considera que poderão existir alguns riscos de acidentes associados ao desempenho da sua função?

R. Não... Não, há sempre uma situação, portanto que tem a ver com a ergonomia, isso sim, são trabalhos que obriga a estar sentados em frente a um computador, riscos de postura nas cadeiras existe, isso existe de certeza absoluta derivado deste tipo de trabalho o posicionamento dos monitores, a forma de as pessoas se sentarem, isso sim esse risco existe e é claro, mas outros não me parece que existam.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

1. De que forma é avaliado o seu trabalho? Por quem é avaliado?

R. De que forma sou avaliado? Avaliado essencialmente pelos clientes, portanto quem são os clientes? São os formandos. E como é que eu consigo saber esta avaliação? De uma maneira simples pelo número de reclamações, não há, não há reclamações. O não haver reclamações escritas não quer dizer que não haja por vezes situações que não tenham de ser resolvidas, são coisas completamente diferentes, portanto, quer dizer o quê, evita-se que alguma situação menos boa que também acontece nunca chega a um ponto de chegar a reclamação, quer dizer o quê, uma situação qualquer que possa acontecer ser resolvida a tempo de não ser reclamação. É curioso, só para responder melhor à pergunta, o ano passado a nossa auditora da qualidade, perguntou-me, fez essa pergunta e eu respondi-lhe assim e ela perguntou-me se isso também não eram reclamações e eu tenho de assumir que efetivamente também são, não chegam a ter a força necessária para serem tratadas como tal, portanto se não qualquer coisa era reclamação não sendo. Por quem se é avaliado, é pelos formandos, há sempre um, na formação há sempre tensões quer se queira quer não, tensões, uma tensão que existe sempre muito que por vezes não é com os formandos é com os formadores é a maior tensão de todas, éé, o sistema que nós montamos aqui é um sistema que acabo por ser exigente para todos, exigente para quem o administra e exigente para quem o executa, neste caso no caso dos formadores, obriga a que uma série de comprimentos documentais que são chatos e não comprometa nenhuma das peças documentais faz com que já se esteja em inconformidade, quer dizer o quê, para que a entidade não tenha inconformidades, se houver uma inconformidade do formador a entidade é obrigada a atuar logo sobre o formador e isso cria tensões, são as tensões que existem e existirão sempre

Outros aspetos que considere serem relevantes para o desenvolvimento da sua função (observações, sugestões)

R. Há, há, tem de se ser muito franco para com as pessoas, isso é ser transparente saber falar com as pessoas e explicar-lhe essencialmente as pessoas gostam de ouvir respostas que façam sentido, nos dias de hoje isso não acontece sempre, nós aqui, pelo menos eu tento fazer com que isso aconteça ser muito franco por as questões como elas são, de forma a evitar más interpretações, situações que sejam duvidosas, mesmo as situações que nos possam eventualmente não correr bem expô-las e explicá-las, assim acaba sempre por correr bem.

Mais algum aspeto a salientar

R. Não, não, acima de tudo tem a ver com transparência.

Obrigada pela atenção!

Data: _____/_____/_____

Nome do Posto de Trabalho	Assessor de Qualidade e Recursos Humanos
Titular do Posto de Trabalho	Paulo Fernandes
Nome da chefia	Dra. Gabriela Passos
Departamento	Qualidade e Recursos Humanos
Divisão	

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO

1. Faça uma descrição sumária do que faz na organização?

R. Entre outras coisas, eu assumo o controlo de todo o processo formativo e tudo o que tem a ver com a sua qualidade; a gestão e manutenção dos sistemas de gestão da qualidade, faço a gestão dos conteúdos do *site* institucional, atualização e controlo da plataforma de gestão formativa, entre outras coisas que possam aparecer e que as pessoas peçam ajuda.

2. Desenvolva uma descrição detalhada das tarefas (diversidade e quantidade) que realiza no desempenho da sua função, explicitando os equipamentos que utiliza e apresentando uma distribuição percentual?

R.: Metade do tempo é ocupado com a criação e atualização dos cursos na plataforma informática, um quarto do tempo na atualização e controlo do sistema de gestão da qualidade, controlo documental, cumprimento de instruções de trabalho por parte de todos os colegas, etc. O restante do tempo tem a ver com o site (conteúdos, grafismo) e mesmo gestão de cursos e interligação com a “Forinsia” através do *site*.

ANÁLISE DA FUNÇÃO

REQUISITOS MENTAIS

1. Qual o nível de escolaridade que deve ter uma pessoa em início de atividade na função que ocupa?

R.: Talvez a licenciatura, não pela especificidade do curso em si, mas pela destreza que um licenciado teve de ter ao longo do curso, porque a função em causa exige uma predisposição total.

2. Que experiência considera necessário que uma pessoa deva possuir quando começa a desempenhar a função que ocupa?

R.: Ter conhecimento de várias áreas, conhecimento da ISO 9001, que está diretamente ligada com a gestão da qualidade, domínio de ferramentas informáticas (muitas delas fui aprendendo ao “mexer” com o *site* e com a plataforma “Forinsia” e é necessário conhecer toda a legislação inerente às entidades formadoras.

Qual a duração, aproximadamente, é que considera que uma pessoa deve estar a desempenhar a função até ficar apta para cumprir todas as funções?

R. Eu, pessoalmente, demorei cerca de um ano, no entanto, foram sendo implementadas algumas coisas, fui-me adaptando, mas cerca de um ano até conseguir dominar perfeitamente todos os aspetos.

3. Que aptidões/competências julga serem relevantes para a função que ocupa (ex. informático, legislativo, literário, datilográfico, etc.)?

R. Como estava a falar, tem de conhecer muito bem o meio envolvente (as certificações das entidades, as manutenções dessas mesmas certificações, a legislação aplicada, por exemplo, para a homologação de cursos. No desporto, é necessário uma legislação e certificação específicas, para a qualidade
outra,
etc.
Como já falei, ter destreza informática em todo o tipo de programas (desde o processador de texto, do Excel, PowerPoint, [programas de] tratamento de imagem e alguns conhecimentos de Flash para um domínio do *site*, porque se não, é muito difícil.

4. Para um desempenho exemplar do cargo que ocupa, é importante que a pessoa tenha uma capacidade de iniciativa acentuada, por exemplo, se é limitado a ordens, normas; se requer ações independentes?

R.: Sim, com o tempo, fui notando isso. No início, estava mais retraído e obedecia principalmente a ordens. Depois, com o tempo, tive que ir tomando iniciativa, ter total disponibilidade para viagens, para esclarecimentos de dúvidas nas entidades que nos certificam e mesmo com os fornecedores o tratamento tem que ser por iniciativa própria, porque são dúvidas que nos cabem a nós esclarecer, uma vez que somos nós que estamos dentro do assunto, mais do que qualquer outra pessoa que nos possa dar ordens.

5. Para desempenhar nitidamente a função que ocupa, que esforço cognitivo é necessário?

R.: Bem, com o tempo, vamos aprendendo e tendo maior destreza naquilo que vamos fazendo, no entanto, temos de ter sempre alguma atenção aos detalhes, porque também, apesar de tudo, é uma

empresa que trata de clientes e temos de estar sempre adaptados às exigências das pessoas. E é mais esse esforço: conseguir adaptar aquilo que sabemos ao que as pessoas querem.

6. Que formação teve durante a função que ocupa atualmente? Quais as áreas chave de formação?

R.: Não foi formação contínua, fui aprendo algumas coisas sobre as certificações e etc., porque não era muito bem da minha área. Foi através de seminários que foram havendo, viagens a Lisboa, por exemplo, a sessões de esclarecimento.

Quais as principais áreas em que esteve envolvido durante essas formações?

R. Tive essas formações sobre aspetos legislativos e manutenção de certificações.

7. Que tipo/natureza de formação necessitará uma pessoa de ter para desempenhar claramente a função que ocupa?

R. Não havendo, se calhar, em termos de educação uma área muito específica, no que toca à certificação na área da formação. Se calhar a área da educação, por um lado, e depois a informática, também, mas se calhar a polivalência é mesmo a que impera.

REQUISITOS FÍSICOS

1. Especifique que tipo de esforço físico é despendido no exercício da sua função?

R.: Físico...nada de especial. Consiste basicamente em estar sentado numa secretária e atender pessoas, por isso, é mesmo a disponibilidade e um bocado de paciência.

2. No posto de trabalho que desempenha a capacidade de concentração é uma exigência primordial?

R.: Sim, lá está, porque há pormenores que têm de ser sempre tidos em conta. Trabalho de uma forma muito visual para o cliente, eventual formando, porque as informações estão no *site* e estão na plataforma. Qualquer pormenor que falhe, já implica uma falha grave aos olhos do formando/cliente.

FILOSOFIA DA ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA

1. Pondera que no desempenho da sua função seja importante divulgar/acentuar a missão, visão, valores e a política de gestão da organização?

R.: Sim, como em qualquer uma outra empresa que trate com clientes, porque é a minha maneira de estar e atender as pessoas que vai caracterizar a própria organização e acho que é isso que tentamos

fazer, através do que nos é transmitido como ideal da empresa, fazer transmitir esses valores/política/visão aos clientes, ao público.

RESPONSABILIDADES ENVOLVIDAS

1. Qual o grau de autoridade exigido no seu posto de trabalho, por pessoas, serviços, documentos, produtos, entre outros?

R.: Depende do que se trata. Por exemplo, o sistema de gestão da qualidade tem de ser rígido, tenho de ser eu a impor autoridade sobre outros colegas, porque senão esse sistema não vai ser cumprido e por sua vez, as falhas vão ser encadeadas umas nas outras. Depois, com o tratamento com os clientes formadores ou formadores não há uma autoridade tão patente, há um sentido de colaboração e camaradagem.

Poderá encarar-se como autoridade parcial ou responsabilidade parcial?

R. Sim, não é totalmente imposta, mas sim. Penso que há obrigações de parte a parte.

Relativamente a documentos relacionados com a autoridade, existem?

R. Autoridade...documentos...sim, o sistema de gestão da qualidade exige principalmente isso, até. Tem que haver uma rigidez no tratamento documental, porque é tudo homologado ao ISO 9001.

2. Na função que ocupa é necessário dirigir/supervisionar alguém/algo?

R.: Não se trata propriamente dirigir, lá está...é o controlo da gestão da qualidade que me obriga a fazer isso. Há sempre instruções de trabalho que tenho de garantir que sejam cumpridas.

3. Que produtos ou equipamentos são necessários manusear no desenrolar da sua função? Que tipo de responsabilidades tem sobre eles?

R. Lá está...volto a frisar, se calhar, o suporte documental e até digital do controlo de gestão da qualidade. Sou responsável por eles e são em grande parte fundamentais para a associação.

Em termos de equipamentos utiliza o computador...

R. Sim, o suporte digital, também. Tem a ver com o sistema de gestão da qualidade, os acessos que tenho para a gestão do *site* e plataformas de formação. Sou responsável por garantir a confidencialidade das mesmas e garantir que só eu consigo ter acesso a esses equipamentos informáticos.

4. Que processos/serviços estão inerentes à função que ocupa?

R.: O controlo, formação e satisfação do cliente. Essencialmente, sou o responsável por isso: ouvir as opiniões, sugestões reclamações. Acho que é o mais importante dentro do departamento de recursos humanos e gestão da qualidade.

5. Qual o seu grau de responsabilidade, na função que ocupa, sobre: dinheiro, segurança, materiais ou outros valores?

R.: Sobre valores, se calhar, felizmente, não tenho controlo nenhum. Não tenho que ter, porque pagamentos, recebimentos são outras pessoas responsáveis por isso. Eu só estou mesmo se calhar pela parte documental e suporte do sistema de gestão da qualidade.

Materiais, por exemplo, que manuseia durante o seu trabalho.

R.: Sim, sim, sim. Depende do material didático que usemos no escritório. Somos todos responsáveis por aquilo que damos uso.

6. O exercício da sua função envolve conhecimentos e manipulação de dados confidenciais?

R.: Sim, bastante, uma vez que se trata de homologações que são pedidas por instituições governamentais, são mesmo confidenciais, porque se trata de um regime de exclusividade que vamos tendo. Cada certificação é específica para cada associação e de acordo com as áreas de formação. Por isso, torna-se confidencial. Só eu é que tenho acesso e tenho de garantir que não é do conhecimento geral.

RELAÇÕES COM OUTRAS PESSOAS

1. No decorrer da sua função que contacto estabelece com as chefias (receber ordens, discussão de assuntos, conversas pontuais, entre outros)?

R.: Vou tendo pedidos específicos. Nesta fase, já sei o que há para fazer e o que é que não tenho que fazer. Há mais ou menos uma regulação semanal, com o que é que cada um tem de fazer. No entanto, há sempre as ordens rotineiras que são cumpridas.

2. No desenrolar da sua função, a discussão de assuntos é feita pontualmente ou é o Dr. Paulo que fica a cargo de resolver os assuntos que estão relacionados com a gestão da qualidade?

R.: Sim, agora sim, mas os mais comuns. Esses tenho autonomia para resolvê-los. Se for preciso alguma coisa mais específica, conversamos sobre isso.

3. No decorrer da sua função o contacto que estabelece com as chefias é realizado via telefone, correio eletrónico, pessoalmente?

R.: De qualquer maneira e a toda a hora (riso). Pode ser via telefone, correio eletrónico, pessoalmente, quando estamos juntos e depende também da importância do tema. Se não for muito importante, vai-se adiando para que possamos pessoalmente falar sobre isso. Caso seja alguma urgência, qualquer meio de contacto é utilizado.

4. No exercício da sua função estabelece contacto com outros departamentos ou colegas de trabalho?

R.: Sim, estamos todos juntos. Quanto mais não seja por esse facto, “esticamos” um bocado da nossa sabedoria aos departamentos dos outros, quando precisam de ajuda.

5. No decorrer da sua função o contacto que estabelece com os colegas de trabalho é realizado via telefone, correio eletrónico, pessoalmente?

R.: Da mesma forma todos os meios servem quando há alguma urgência, no entanto, há sempre respeito pelas horas livres de cada um.

5.1. Quais os assuntos tratados nesses contactos?

R.: De todo o tipo. Qualquer dificuldade que tenhamos, mesmo não estando prevista na competência da outra pessoa, perguntamos sempre se estamos a agir da maneira mais correta ou mesmo se não soubermos alguma coisa, perguntamos a toda a gente para conseguirmos resolver o problema.

6. O desempenho da sua função exige contacto com clientes e/ou parceiros empresariais?

R.: Sim, eu tenho essencialmente com os nossos clientes/formandos, porque são eles que nos dão opinião sobre como está a correr a formação, mas também com os formadores, que são de certa forma fornecedores e outros fornecedores ligados, nomeadamente, à gestão do *site* e da plataforma. Qualquer dúvida que eu tenha, ou mesmo se eles necessitarem de alguma opinião, estamos sempre em contacto, sim.

6.1. Com que frequência esses contactos são realizados?

R.: Com os formandos, a toda a hora, desde que eles nos contactem por qualquer motivo. Estamos a toda a hora disponíveis para eles. Com os formadores, de igual forma. Com os fornecedores, é mais quando nós precisamos deles. No entanto, qualquer dúvida que eles tenham, também estamos disponíveis para nos contactarem.

7. No decorrer da sua função o contacto que estabelece com os clientes e/ou parceiros empresariais é realizado via telefone, correio eletrónico, pessoalmente?

R.: Com os formandos/clientes é mais pessoalmente, uma vez que eles estão a ter formação e nós estamos mesmo ao lado das salas de formação. Com os parceiros empresariais, normalmente, através do correio eletrónico, via telefone e caso haja alguma coisa mais importante é agendada uma reunião. O contacto com fornecedores de outro tipo, como os de gestão do *site* é via telefone com recurso ao computador, para nos irem esclarecendo as dúvidas que temos da melhor maneira.

ATIVIDADES IRREGULARES

1. Que atividades realiza em períodos irregulares (momentos pontuais específicos) que estejam interligadas com a função que desempenha?

R.: Eventualmente, qualquer esclarecimento por parte de alguma entidade estatal acerca de certificações e novas exigências legislativas, tento participar e deslocar-me sempre que possível a esses seminários/sessões de esclarecimento. Menos regulares são os períodos de auditorias, todos estamos de certa forma preparados, no entanto, as auditorias exigem um esforço e uma revisão mais específica nessa altura. Será talvez esse o período mais irregular, uma vez que nunca está especificado quando será a auditoria. Temos de estar disponíveis imediatamente quando ela é anunciada.

CONDIÇÕES DE TRABALHO

1. Mencione algumas características das suas condições de trabalho, sejam elas agradáveis ou desagradáveis (calor, ruído)?

R.: Acho que não há muito a apontar em termos negativos. É um escritório normal como outro qualquer, tem controlo de temperatura, é luminoso. No entanto, é relativamente pequeno para as pessoas que estão lá, o que não é propriamente mau, pelo menos estamos mais juntos e conseguimos esclarecer logo as dúvidas uns dos outros.

2. Considera que poderão existir alguns riscos de acidentes associados ao desempenho da sua função?

R.: Não propriamente, no escritório, normalmente, estamos fechados, estamos “guardadinhos”, por isso, acho que não há nenhum problema eminente.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

1. De que forma é avaliado o seu trabalho? Por quem é avaliado?

R.: Se calhar agora nem tanto. Há uma certa confiança nas minhas funções, mas por outro lado, é controlado a todo o tempo, através da observação, já que o meu trabalho também tem muito essa parte de divulgação da própria entidade. É sempre visionado por muita gente (o *site*) e esse controlo pode não ser direto, mas indiretamente é-se sempre controlado, porque tem de estar tudo certo, não pode falhar nada.

A avaliação é feita principalmente pela chefia, mas toda a gente consegue ver, nomeadamente no *site*, as interligações com a plataforma de gestão da formação e consegue detetar logo os erros. Pelo que, é sempre avaliado por aí, de uma maneira ou de outra.

Outros aspetos que considere serem relevantes para o desenvolvimento da sua função (observações, sugestões)

R.: Sim, tive que adaptar a minha disponibilidade, teve de ser total; entrega e compreensão para algumas coisas que até à altura me eram muito esquisitas; ter entreaajuda e disponibilidade para isso total e ter algum sacrifício e solidariedade que às vezes é exigida, nomeadamente, nas auditorias e ter disponibilidade para deslocações de um momento para o outro.

Muito Obrigada pela sua colaboração!

Data: _____/_____/_____

Nome do Posto de Trabalho	Técnica administrativa
Titular do Posto de Trabalho	Sílvia
Nome da chefia	Dra. Gabriela Passos
Departamento	Apoio Administrativo
Divisão	Apoio Administrativo

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO

1. Faça uma descrição sumária do que faz na organização?

R. Basicamente é, a prestação de informação sobre a ADLML. Informação e orientação e encaminhamento para a oferta formativa existente, tarefas de carácter administrativo tais como redações de carta, tratamento de correspondência, atualização de base de dados, atendimento telefonemas, reencaminhamento de chamadas, realização de mail's e cartazes publicitários para a promoção da oferta formativa da associação, apoio a nível de candidaturas, relatórios finais dos cursos de formação e apoio na organização de todo o material técnico-pedagógico necessário à realização das ações de formação.

2. Desenvolva uma descrição detalhada das tarefas (diversidade e quantidade) que realiza no desempenho da sua função, explicitando os equipamentos que utiliza e apresentando uma distribuição percentual?

R. Bom, 50% do meu trabalho é no apoio à formação, tenho de disponibilizar todo o material para a formação, material pedagógico ahahah e 50% é no atendimento e prestação de informações e tarefas de carácter administrativo.

ANÁLISE DA FUNÇÃO

REQUISITOS MENTAIS

1. Qual o nível de escolaridade que deve ter uma pessoa em início de atividade na função que ocupa?

R. Possuir no mínimo o ensino secundário completo

2. Que experiência considera necessário que uma pessoa deva possuir quando começa a desempenhar a função que ocupa?

R. Pelo menos um ano em funções semelhantes.

3. Que aptidões/competências julga serem relevantes para a função que ocupa (ex. informáticos, legislativos, literários, datilográficas, etc)?

R. É fundamental dominar as funções de carácter informático nomeadamente o ofício e a internet.

4. Para um desempenho exemplar do cargo que ocupa, é importante que a pessoa tenha uma capacidade de iniciativa acentuada, por exemplo, se é limitado a ordens, normas; se requer ações independentes?

R. É assim... ahah é importante respeitar as ordens e cumpri-las, mas por outro lado acho que é preciso ter a capacidade de tomar iniciativas, capacidade de resolver problemas, enfrentar as diferentes situações quando estamos na ausência da direção.

5. Para desempenhar nitidamente a função que ocupa, que esforço cognitivo é necessário?

R. É muito (sorri com ar de afirmação), é preciso é, ser dinâmica na gestão do tempo e na execução das tarefas.

6. Que formação teve durante a função que ocupa atualmente? Quais as áreas chave de formação?

R. Ahhh, então, a formação que eu tive.. ehh tive formação na área de técnicos de RVCC, mediadores de EFA, de Formação Pedagógica Inicial de Formadores e Sistema de Gestão da Qualidade

7. Que tipo/natureza de formação necessitará uma pessoa de ter para desempenhar claramente a função que ocupa?

R. De carácter administrativo.

REQUISITOS FÍSICOS

1. Especifique que tipo de esforço físico é despendido no exercício da sua função?

R. Ah físico nenhum é mais mental.

2. No posto de trabalho que desempenha a capacidade de concentração é uma exigência primordial?

R. Sim, sem dúvida.

FILOSOFIA DA ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA

1. Pondera que no desempenho da sua função seja importante divulgar/accentuar a missão, visão, valores e a política de gestão da organização?

R. Sim, é fundamental para o bom funcionamento e desempenho da ADLML.

RESPONSABILIDADES ENVOLVIDAS

1. Qual o grau de autoridade exigido no seu posto de trabalho, por pessoas, serviços, documentos, produtos, entre outros?

R. Não considero que seja autoridade, tenho é que acho que na ausência da direção de garantir o normal funcionamento da atividade aammm e e garantir, conservar todo o decorrer normal dos serviços.

2. Na função que ocupa é necessário dirigir/supervisionar alguém/algo?

R. (pensa) Sim, às vezes é necessário orientar e ajudar os estagiários, é preciso verificar periodicamente os dossier's pedagógicos das formações.

3. Que produtos ou equipamentos são necessários manusear no desenrolar da sua função? Que tipo de responsabilidades tem sobre eles?

R. ahh O meu computador, fotocopadora, impressoras, disco externo quando fazemos os Back Up's. A minha responsabilidade por eles é garantir o bom funcionamento deles

4. Que processos/serviços estão inerentes à função que ocupa?

R. A formação

5. Qual o seu grau de responsabilidade, na função que ocupa, sobre: dinheiro, segurança, materiais ou outros valores?

R. Dinheiro é muito raro, tenho de controlar os materias de formação.

6. O exercício da sua função envolve conhecimentos e manipulação de dados confidenciais?

R. Alguns.

RELAÇÕES COM OUTRAS PESSOAS

1. No decorrer da sua função que contacto estabelece com as chefias (receber ordens, discussão de assuntos, conversas pontuais, entre outros)?

R . Aamm estamos permanentemente em contacto, para delinear tarefas, discussão de assuntos e troca de ideias.

2. No decorrer da sua função o contacto que estabelece com as chefias é realizado via telefone, correio eletrónico, pessoalmente?

R. É, depende das circunstâncias ou distância, é utilizada qualquer uma dessas vias.

3. No exercício da sua função estabelece contacto com outros departamentos ou colegas de trabalho?

R. Sim. Sempre.

4. No decorrer da sua função o contacto que estabelece com os colegas de trabalho é realizado via telefone, correio eletrónico, pessoalmente?

R. Todas elas, essencialmente pessoalmente, a não ser que alguém tenha de se dirigir para algum lado e será via telefone ou correio eletrónico.

5. Quais os assuntos tratados nesses contactos?

R. Sempre assuntos de trabalho, troca de ideias e colaborar na execução de tarefas.

6. O desempenho da sua função exige contacto com clientes e/ou parceiros empresariais?

R. Sim.

6.1. Com que frequência esses contactos são realizados?

R. Diariamente, no atendimento ao telefone ou pessoalmente para prestar informações sobre as ações de formação

7. No decorrer da sua função o contacto que estabelece com os clientes e/ou parceiros empresariais é realizado via telefone, correio eletrónico, pessoalmente?

R. Em ambas as situações dependendo das circunstâncias.

ATIVIDADES IRREGULARES

1. Que atividades realiza em períodos irregulares (momentos pontuais específicos) que estejam interligadas com a função que desempenha?

R. Exato, a participação em workshops, seminários ou eventuais respostas urgentes a e-mail's.

CONDIÇÕES DE TRABALHO

1. Mencione algumas características das suas condições de trabalho, sejam elas agradáveis ou desagradáveis (calor, ruído)?

R. Não... São agradáveis, as condições de trabalho são muito boas e temos à disposição todo o tipo de material necessário.

2. Considera que poderão existir alguns riscos de acidentes associados ao desempenho da sua função?

R. Ah é assim talvez, é sempre possível acidentes acontecem, mas não considero que seja uma profissão exposta a grandes riscos

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

1. De que forma é avaliado o seu trabalho? Por quem é avaliado?

R. Através de tarefas que são estipuladas, frequentemente pela direção.

Outros aspetos que considere serem relevantes para o desenvolvimento da sua função (observações, sugestões)

Acho que gostaria, acho que seria uma mais valia poder ter mais autonomia.

Muito Obrigada pela sua colaboração!